سلسلة العمل بذكاء

أساسيات إعداد الموازنة

روبـــرت فينـــي



الجمعية الأمريكية للإدارة

أساسيات
إعداد
الموازنة


بسم الله الرحمن الرحيم

سلسلة العمل بذكاء

أساسيات إعداد الموازنة

روبــرت فينــي





المركز الرئيسي:

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣

المعارض: الرياض

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الأمير عبد الله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٧

الخبر

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١

الدمام

الشارع الأول	تليفون	٨٣٢٧٤٤١

جدة

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧

مكة المكرمة

أسواق الحجاز	تليفون	٥٤٦٠٥١٧

موقعنا على الإنترنت

WWW. JarirBookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠٠

ESSENTIALS OF BUSINESS BUDGETING

Robert G. Finney



amacom

إهـــداء

المفكرون والادباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتبا تُقرأ.

ان اصحاب التـجارب التجارية الناجحة يـحولون الكتابة الى مناهج عمل مـثيرة وممتـعة، وهذا بالضـبط ما تقدمـه هذه السلسلة من الكتب العملية التى اصبحت أكثر الكتب مبيعاً فى العالم حتى الآن .

ويسعد مكتـبة جرير ان تتولى ترجمـة هذه الكتب القيمة، لعـملائها المتميزين .

انها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل

جدول المحتويات

المقدمة

يقول البعض إنه لا شئ يقيني سوى الموت والضرائب، ولكن الموازنات في الشركات لا تقل عن هذا المستوى. فكل الشركات – على اختلاف أحجامها – تقوم بإعداد الموازنات، وكل المديرين يشتركون في هذه العملية، وكل الموظفين يتأثرون بها.

والموازنة budget هي الخطة المالية التي تضعها أي شركة لعام كامل، وهي تشتمل على التالي:

- محتوى البيانات المالية لهذا العام.
- النتائج المالية المفصلة لكل العناصر التنظيمية الخاصة بالشركة.

إن إعداد الموازنات عملية مهمة. وإذا كنت تريد أن تحقق مستقبلاً جيداً في الإدارة، فسوف تساعدك الموازنات الجيدة في النجاح. وأما الموازنات السيئة، فيمكن أن تؤدي بك إلى الانهيار. إن الموازنات التي تعد بشكل سليم يمكن أن تشكل لك أداة إدارية فعالة. أما الموازنات التي تعد بشكل خطأ، فيمكن أن تقضي على مستقبلك في مهده.

وإذا لم تكن مديراً، فإن الموازنات هي التي تساعدك في الحصول على "الأدوات"، وتوفر لك المساعدة التي تحتاج إليها لأداء وظيفتك. فإذا كنت – مثلاً – في حاجة إلى مساعد أو إلى جهاز كمبيوتر جديد، أو لأي شئ آخر حتى تؤدي وظيفتك، فبطبيعة الحال سيكون عليك أن تقنع رئيسك بتلك الحاجة وبمردودها. أما إذا لم تكن الموازنة تسمح بالحصول على تلك الأدوات أو بتعيين هذا المساعد، فلن يمكن لرئيسك في الغالب أن يصدق عليها، حتى وإن كان مقتنعاً بضرورتها.

إذا كنت مسئولاً عن أي موازنة، فضع في اعتبارك أن الموازنة هي التي:

- توضح ما تستطيع ولا تستطيع شركتك القيام به.
- توضح الدعم الذي تحتاج إليه للوفاء بالتزاماتك.

- تضع أهدافاً واقعية لك ولموظفيك.
- تساعدك في الاتصال برؤسائك ومرءوسيك ، وبالشركات الأخرى.
- تعكس استيعابك للحقائق المالية الخاصة بالشركة.
- تساعدك –نتيجة لكل ما سبق– في تحسين عملياتك، وتبين استعدادك للحصول على ترقية.

أما إذا لم تكن مسئولاً عن إعداد أي موازنة، فإنك أنت وعملك جزء من موازنة رئيسك. ولذا فإذا كان بإمكانك أن تدفع رئيسك إلى وضع موازنة تليق بعملك وباحتياجاتك، فلديك فرصة سانحة للعمل بصورة جيدة في العام الجديد. وعلى الجانب الآخر، فالموازنة السيئة –أي تلك التي لا تعكس احتياجاتك وإنجازاتك بصورة صحيحة– سوف تكبل يديك طول العام.

لذلك فمن المهم أن تفهم الموازنات، وتتعلم كيفية إعدادها بشكل جيد. ومساعدتك في بلوغ هذين الهدفين هي الغرض من هذا الكتاب.

لذا سنركز على الموازنات من وجهة نظر المديرين العاملين وأفرادهم المحوريين، وليس من وجهة نظر الحسابات أو مجلس الإدارة. سوف تجد تغطية لما يدخل في نطاق الموازنة، وما يخرج عنه. ستجد أيضاً معالجة لكيفية إعداد الموازنة، وكيفية استخدامها، إضافة إلى التوقعات التي يمكن أن تنتظرها وقت إعداد الموازنة. بعد ذلك سنركز على الأعمال التي تتطلبها الموازنة: التخطيط للعمل في العام القادم، وتحديد أرقام الموازنات، والحصول على تصديق الجهات العليا على الموازنة السليمة.

سترى بطول هذا الكتاب أن إعداد الموازنة ليس بالشيء الغامض. إن الموازنة تتطلب قدراً من الجهد والعمل حتى تُعَد بشكل صحيح، ولكن هذا العمل لا يتطلب سوى المهارات والمواهب التي كنت في حاجة إليها حتى تحصل على الوظيفة القيمة التي تشغلها (وظيفة المدير). وأفضل ما في الأمر هو أن العمل الذي ستقوم به لإعداد موازنات جيدة هو نفسه الذي سيبين أنك مؤهل لشغل وظيفة المدير، وهو نفسه الذي سيساعدك بعد ذلك على الإدارة بشكل أفضل.

الفصل ١

الموازنة: ما هي؟

دعنا نبدأ معاً بأحد أسئلة الاختيار من متعدد. من وجهة نظر الشركة، تعد الموازنة:

أ. تقديراً للنتائج المالية للعام.

ب. خطة للعمل في العام.

ج. أداة لتوصيل الأهداف والأولويات الحقيقية للإدارة العليا.

د. أداة رئيسية للرقابة والقياس.

هـ. كل ما سبق.

الإجابة الصحيحة هي "هـ" ، " كل ما سبق".

إن كلمة "الموازنة" Budget في هذا الكتاب تشير دائماً إلى الموازنة السنوية، التي تغطي عاماً كاملاً.

إن الموازنات تقدر محتويات البيانات المالية للشركة: حساب الأرباح والخسائر، الميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية، وذلك على مدى عام كامل. كما تقدر الموازنة بالتفصيل النتائج المالية وثيقة الصلة بالعناصر الإدارية والتنظيمية للشركة، مثل الإيراد، والتكاليف بجميع أنواعها.

ضع في اعتبارك أن الموازنة تعد في الأساس خطة تستعرض الموارد المطلوبة وكيفية استغلالها. وتتمثل موارد أي شركة في الأفراد، والمهارات المحددة، والآلات، ومحيط العمل، والمال.

توضح الموازنة الأهداف والأولويات الحقيقية للعام، وذلك لأن أي عمل لن يُؤدى ما لم تكن الموارد المطلوبة له مرصودة في الموازنة. افترض مثلاً أنك تعمل في وحدة للتصميم الهندسي،

وسمعت عن خطط حماسية لأداة جديدة. إذا لم ترَ في الموازنة أن أي قدر من المال رُصد لتصميم هذه الأداة، فاعلم أنها ليست من المشروعات ذات الأولوية.

إن كل عناصر الشركة تقاس بناءً على الأداء بالنسبة للموازنة، ولابد أن توضح الانحرافات عن الموازنة، ولا يمكنك على الأرجح أن تحصل على موافقة على أي نشاط من الأنشطة ما لم يكن في الموازنة. فإذا كنت تقود مجموعة رُصد لها في الموازنة أربعة أفراد فقط، فلن تستطيع أن تعين فرداً خامساً، حتى وإن كنت في حاجة ماسة له.

وجهة نظر مدير الوحدة

في معظم الشركات، سيكون على كل مدير وحدة أن يُعد موازنة لوحدته. وتتحول هذه الموازنة فيما بعد، مع كل موازنات الوحدات الأخرى، إلى موازنة للقسم، ثم القطاع، ثم الشركة ككل. والمديرون البارعون يحصلون على بيانات الإدخال الخاصة بالموازنة من أفرادهم المحوريين. وإذا لم يفعل المديرون ذلك، فسوف يتدخل الأفراد المحوريون الأذكياء ويتطوعون بتقديم هذه البيانات، وذلك لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكنهم بها الحصول على الموارد اللازمة لأداء العمل المنتظر منهم.

يستخدم مصطلح "الوحدة" Unit في هذا الكتاب للإشارة إلى العنصر التنظيمي الأول لأي شركة، مثل مكتب فرعي للمبيعات، أو إحدى العمليات في مصنع للتجميع. وذلك لأن هذا الكتاب موجه إلى مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين.

وبخلاف استيعاب وتقديم السياق، لا يجب على مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين أن ينشغلوا بما سيقوم به المدير المالي، أو الرئيس، أو مجلس الإدارة في الموازنة. وما يحتاج إليه المديرون وأفرادهم من الموازنة هو:

- العمل والمخرجات المنتظرة من الوحدة على مدار العام.
- التصديق على الموارد المطلوبة لإنجاز العمل وتحقيق تلك المخرجات.
- المدخلات والدعم والمساعدة التي ستحصل عليها الوحدة من بقية الشركة.

أشكال الموازنة

تأخذ معظم موازنات الشركة نفس شكل البيانات المالية –حساب الأرباح والخسائر، الميزانية العمومية، التدفقات النقدية– التي تظهر في التقرير السنوي، مع إضافتين:

١. وجود المزيد من التفاصيل فيما يتعلق بمجالات معينة يريد فيها الرئيس مزيداً من التوضيح: وذلك كالإيراد بالنسبة لكل خط على سبيل المثال.

٢. تشتمل الموازنات على أرقام ربع سنوية، وكثيراً ما تكون شهرية، وليس فقط على تقديرات لأرقام نهاية العام. ويرجع هذا إلى كون الإدارات تحتاج إلى متابعة النتائج بشكل مستمر ومتكرر، حتى تتمكن من التصرف في الوقت المناسب عند الضرورة.

تختلف أشكال الموازنة من شركة لأخرى. ونحن لن نناقش تلك الاختلافات في الشكل هنا، وسنكتفي بنوعية المعلومات التي تتطلبها الموازنة، مع ضرب الأمثلة. ولابد أن تعرف من رئيسك أو من قسم الحسابات شكل الموازنة الذي تحدده الشركة.

وهكذا تقدر موازنة الشركة على الأرجح الإيراد والتكلفة والأرباح والإنفاق الرأسمالي، إضافة إلى الإيرادات والمصروفات المالية المتوقعة شهرياً على مدار العام. وتقدر الموازنة أيضاً قيمة حسابات الميزانية العمومية ، مثل المخزون والتجهيزات وحسابات المدفوعات والديون طويلة الأجل في نهاية كل شهر.

أساسيات المحاسبة

بينما لا يدخل إعداد الموازنة في نطاق الحسابات، فإن الموازنة يعبر عنها في النهاية بلغة المحاسبة. ولذا فسوف تستفيد أي مدير من معرفة أساسيات المحاسبة، ولكن هذا الأمر يخرج عن نطاق هذا الكتاب. أما المصطلحات المحاسبية التي سيتعرض لها مديرو الوحدات عند إعداد الموازنة، فهي معرفة في نهاية هذا الكتاب.

إن موازنة مدير الوحدة –التي تعد حجر الزاوية في موازنة الشركة– تتطلب عادة ثلاثة أنواع من المعلومات:

١. التكاليف.

٢. المخرجات.

٣. معلومات تكميلية.

تعد التكاليف المتوقعة هي أهم المعلومات المطلوبة على وجه الإطلاق وقد يطلب من المديرين أن يقدموا توصيفات لـ "الجهود" –ساعات عمل الأفراد، أرقام عناصر المشتريات، وما إلى ذلك– ثم يقوم المحاسبون بتحويل هذه التوصيفات إلى أرقام مالية. وقد يطلب منهم أيضاً أن يقدموا الأرقام المالية مباشرة. وبحسب وظيفة الوحدة، يتوقف مدى الحاجة إلى التفصيل في تقدير التكاليف. فوحدة هندسية –على سبيل المثال– عادة ما يطلب منها تقدير التكاليف بالمشروع، وذلك لأن الإدارة تود متابعة التكلفة والربحية لكل مشروع.

وأما الحاجة إلى تقدير مخرجات الوحدة، فتتوقف على وظيفة الوحدة أيضاً. ومن أمثلة الوظائف التي تتسم بالحاجة إلى تقدير المخرجات في الموازنة أعداد العناصر المختلفة التي تكملها وحدة التجميع، وأعداد الطلبيات الخاصة بالمنتجات المختلفة التي تقوم بها وحدة المبيعات. إن مثل هذه المخرجات تعد ذات "أهمية مالية"، مما يعني أنها ترتبط في النهاية بالإيراد مباشرة. وعلى الجانب الآخر، فإن عدد الصفحات التي يُتوقَع أن تُكتب في وحدة لمعالجة الكلمات –والتي تعد مخرجاتها الأساسية– ليس له علاقة مباشرة بالإيراد. ولذا فإن التقديرات الخاصة بهذه المخرجات لا حاجة إلى وضعها في نموذج الموازنة.

أما المعلومات التكميلية المطلوبة، فإنها تتفاوت بصورة واسعة. ولكنها تشتمل على المعلومات التي تساعد في توضيح الموازنة (مثل عدد الاتصالات التي تخطط وحدة المبيعات لإجرائها في هذه الفترة بوصفها أساساً لتقدير عدد الطلبيات) ، والتي تساعد في تقييم الموازنة (مثل نتائج السنوات الثلاث الماضية بغرض المقارنة)، وما شابه. كثيراً أيضاً ما تكون الافتراضات التي توضع عند إعداد الموازنة مطلوبة بوصفها معلومات تكميلية.

وكمثال لنموذج الموازنة، يعد النموذج التالي الموضح في الشكل ١ كافياً، وهو نموذج لموازنة وحدة الأجور والرواتب.

التكاليف الكلية هي مجموع إجمالي الرواتب، والمزايا الإضافية (كالتـأمين الصحـي ومـا إلى ذلك)، وإجمالي التكاليف غير المباشرة الأخرى (تماماً كما تظـهر في عنـاصر الموازنـة). أمـا تكلفة العمل، فليست سوى الأجور التي يتم تحديدها وتتبعها بسـهولة عـن طريـق أسمـاء الأفراد. وأما عدد ونوعية خطوط التكلفة "غير المباشرة الأخرى" فيحدده قرار الإدارة بشأن درجة الوضوح المرغوبة للأنواع المختلفة للتكاليف. وفي كـل موازنـة، هنـاك فئـة "أخـرى" للتكاليف تخرج عن نطاق العناصر التي ترد فيها، وذلك لأن الموازنة يجب أن تشتمل على التكاليف الكلية. ولذا فعادة ما تنعدم الحاجة إلى المخرجات في موازنة وحدة الأجور.

الشكل ١: نموذج بسيط لموازنة وحدة الأجور.

موازنة وحدة الأجور لعام ..

	يناير	فبراير	مارس		ابريل	مايو	يونيو		يوليو	أغسطس	سبتمبر		أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر		إجمالي
الرواتب																	
الاسم:																	
الاسم:																	
الاسم:																	
¦																	
تعيينات جديدة مخططة																	
المجموع																	
المزايا الإضافية																	
التكاليف غير المباشرة الأخرى																	
السفر والإعاشة																	
مصروفات الهاتف																	
الاشتراكات																	
التدريب																	
مهمات المكاتب																	
الخدمات الخارجية																	
تكاليف أخرى																	
المجموع																	
التكلفة الكلية																	
معلومات تكميلية																	
التعيينات الجديدة																	
ساعات العمل بالكمبيوتر																	

تتطلب معظم نماذج الموازنة معلومات أكثر مما في هذا المثال البسيط، ولذا فقد تأخذ صفحات وصفحات. ويعد مصنع التجميع خير مثال للوحدة التي يعد نموذج موازنتها أطول وأكثر تفصيلاً من النموذج في الشكل ١. فمدير التجميع يطلب منه مخرجات الوحدة، وساعات العمل المباشرة سواء لكل مشروع أم لكل منتج ، وتكلفة العمل غير المباشرة، والمزيد من نوعيات التكاليف غير المباشرة الأخرى (على أساس شهري). وتشتمل المعلومات التكميلية في الغالب على أمور مثل تقديرات الإحصاء الرئيسي المباشر وغير المباشر، وساعات استخدام الآلات، والتعيينات الجديدة، وعمليات التسريح. ولابد أن تقدر كل هذه العناصر لكل شهر من العام أو على الأقل لكل فصل.

الموازنات لن تكون كاملة أو سهلة أبداً

لا يمكن أبداً أن تكون الموازنات تقديرات مستقبلية كاملة، لأن المستقبل غير أكيد بطبيعته:

- فالعالم الخارجي نادراً ما يسير كما تريد، ومعظم المفاجآت ستكون غير سارة.
- قد تغير إدارة الشركة الأولويات والعمليات والإجراءات أثناء العام، بل إنها قد تتوصل إلى أسلوب يزيل بعضاً من مدخلات وحدتك، وبعضاً من الدعم الذي تحصل عليه.
- بالنسبة للأشياء الجديدة أو الأساليب الجديدة لأداء الأمور القديمة، فنادراً ما تكون تقديرات التكاليف كاملة أو مثالية.

ويعد عدم اليقين هذا هو السبب الأساسي للألم والإحباط الذي يصاحب معظم عمليات الموازنة:

- فالمديرون ليس عليهم فقط أن يتنبئوا بعام كامل رغم أنهم غير متأكدين مما سيحدث غداً ، ولكنهم يضطرون في الغالب إلى التنبؤ بخمسة عشر شهراً، وذلك لأن الموازنات تُطلب منهم على الأرجح في شهر سبتمبر من العام السابق للموازنة.
- تريد الإدارة العليا تحقيق أفضل النتائج، ولكنّ مديري الوحدات يعلمون أنهم سيُقيّمون على أساس الأداء بالنسبة للموازنة. ولذا لكي يحمي المديرون أنفسهم، فإنهم يضعون الموازنة بشكل متحفظ. وتؤدي هذه الدوافع المتعارضة إلى إصابة الجميع بالإحباط، من الرئيس إلى مديري الوحدات وموظفيهم.

- يشتمل إعداد الموازنات على جانب نفسي يفوق الجانبين الرياضي والحسابي. فلأن الرئيس هو أيضاً غير متأكد من المستقبل، فلابد أن يقيم واضع الموازنة ما سيقبله الرئيس، وما سيشك فيه، أو يحذفه بشكل تعسفي. فإذا كان الرئيس يخفض الموازنات التي تقدم إليه دائماً بنسبة ٥٪، فلابد أن يضيف واضع الموازنة ٥٪ إلى التكاليف التي يعتقد أنها ضرورية. إن غالبية "ألعاب" الموازنة تعد أكثر تعقيداً من ذلك، كما أنها تمارس في كل عمليات إعداد الموازنات.

لماذا التخطيط؟

الآن، وحيث إن الموازنة تعد في الأساس خطة العام القادم، فربما تسأل: "مع كل عدم اليقين هذا، لماذا التخطيط من الأصل؟ "ولكن عدم اليقين يجعل التخطيط أهم. فإذا كنت متأكداً مما سيحدث، فليس عليك أن تخطط؛ أليس كذلك؟ ومن المنظور العملي، فإن الخطة هي "وتد تدقه في الأرض"، ويحيطك علماً بما إذا كان شئ قد تغير، بالإضافة إلى التغيرات المهمة التي يجب أن تستجيب لها، والتغيرات الأخرى التي يمكنك تجاهلها. كما أن عدم اليقين المستمر ذلك يعني أن الخطط ينبغي أن تشتمل على مساحة للاحتمالات، وسيناريوهات "ماذا لو؟".

على سبيل المثال، لا يعرف مديرو المتاجر أبداً كم سيأتي إليهم من العملاء في أحد أيام شهر يوليو المقبل، ولكنهم يجب أن يحددوا عدد الموظفين الذين ينبغي وجودهم في المتجر. ولذا فإن ما يفعلونه هو افتراض نطاق معقول من أعداد العملاء، وتوفير عدد من الأفراد يكفي لخدمتهم بتكلفة معقولة. ربما يخصص هؤلاء المديرون أيضاً قدراً من الموازنة للحصول على موظفين يعملون بشكل غير متفرغ، ويساعدون في أوقات الذروة. ولذا فبدون الخطة، قد لا يعرف المدير ما إذا كان يمكن أن يستجيب لأوقات الذروة المفاجئة بتعيين المزيد من الموظفين الذين يعملون بشكل متفرغ. ولكن في وجود الخطة، يحلل المدير البيانات الخاصة بفترة زمنية محددة، إضافة إلى بعض العوامل الخارجية، مثل افتتاح مصنع جديد في الجوار، وذلك قبل أن يتخذ القرار بخصوص زيادة عدد الموظفين المتفرغين من عدمه.

ما يخرج عن نطاق الموازنة

دعنا نقدم الآن بعض النتائج في صورة تدريب آخر من أسئلة الاختيار من متعدد.

إعداد الموازنة هو:

أ. نشاط محاسبي لا إداري.

ب. أمر متعلق بالإدارة العليا فقط.

ج. الموضوع المفضل للجميع.

د. أمر غير مهم، لأنه يشتمل على الكثير من التخمين.

هـ. لا شئ مما سبق.

هل توصلت إلى الإجابة؟ إنها الإجابة "هـ" "لا شئ مما سبق" في هذه الحالة أيضاً.

إن قسم الحسابات يقوم بالتنسيق لعملية إعداد الموازنة، كما يتولى مسئولية إجراء الحسابات، وتسجيل النتائج، إضافة إلى جانب من التقييم. ولكن الموازنة تعد في الأساس خطة للشركة، ولجميع عناصرها التنظيمية. والتخطيط هو المسئولية التي لا يمكن تجنبها، والتي يتحملها الأفراد المسئولون عن إنتاج المخرجات وأداء الأعمال، أي المديرون وأفرادهم المحوريون.

لابد إذاً أن يشترك المديرون في إعداد الموازنات وذلك لأن الموازنة هي ما تحدد ما ينتظر من وحداتهم، ومن الموارد والمدخلات والدعم الذي سيحصلون عليه لإنجاز أعمالهم.

إن إعداد الموازنة لا يعد الموضوع المفضل لأي فرد، من رئيس الشركة وحتى أحدث الموظفين. إنه أمر مؤلم ومحبط، وربما يعود بالضرر على من اشترك فيه أثناء العام.

يعد إعداد الموازنة مهماً لأنه يشتمل على كثير من التخمين، وذلك نظراً لعدم اليقين الذي يتسم به المستقبل. وتعد الموازنة مهمة أيضاً لأنها تمثل وثيقة التخطيط الأفيد للشركة:

إن الموازنة تبين ما تخطط الشركة للقيام به خلال العام، وذلك بشكل مادي ملموس، يتمثل في الأفراد والأموال والتجهيزات والنتائج المتوقعة، من حيث عدد الطلبيات والمبيعات والأرباح والتدفقات النقدية.

الفصل ٢

كيف يتم إعداد الموازنات واستخدامها

لماذا الموازنات سنوية؟ لأن جمعيات الاستثمار والتسليف تسجل النتائج بناءً على فترات سنوية. وحيث إن الموازنة هي الخطة ولوحة النتائج في آن واحد، فإنها يجب أيضاً أن تركز على نفس الفترات السنوية.

دعنا نحاول في هذه المرة أن نجيب على واحد من أسئلة الصواب أو الخطأ.هناك جملة واحدة فقط هي الخطأ في الجمل الأربع التالية. ما هي؟

أ. تريد الإدارة العليا موازنة لأنها تريد تقديراً لكم العمل الذي يمكن أن تتوقعه الشركة، ولكم التكلفة، ولطبيعة التكاليف.

ب. يريد مجلس الإدارة موازنة لأن الشركة تعد استثماراً يتحمل أعضاء المجلس المسئولية عنه. وبطبيعة الحال، يود أعضاء المجلس أن يعرفوا كم الأرباح والتدفقات النقدية التي يمكنهم توقعها من هذا الاستثمار.

ج. تقوم الإدارة العليا بإعداد الموازنة الشاملة للشركة.

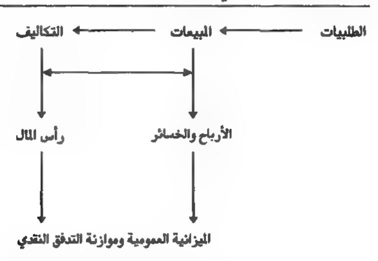
د. يجب أن تحدد الإدارة العليا ما ينبغي أن تغيره الشركة حتى تزيد من الأرباح والتدفق النقدي، وبالتالي تحدد متى تغير الاستراتيجيات والأفعال.

الإجابة الخطأ هي "ج". فمن الجانب النظري، يمكن للإدارة العليا أن تعد الموازنة، ولكن هذا لا معنى له. فقد تم تعيين مستويات متنوعة من المديرين ليوجهوا ويتحملوا المسئولية عن كل الأنشطة التي تتطلبها الشركة لأداء أعمالها. ونظراً لما يتمتع به المديرون من معرفة عميقة لأنشطة وحداتهم، ونظراً للمسئولية الملقاة على عاتقهم، فإنهم ينتظر منهم أن يسهموا في الخطط والتقديرات المستقبلية الخاصة بالعام القادم.

موازنة الشركة

في حقيقة الأمر، تعد موازنة الشركة مجموعة من الموازنات التي تقدر نتائجها المالية المهمة: مثل الطلبيات والمبيعات والأرباح والخسائر والمصروفات الرأسمالية والتدفق النقدي والميزانية العمومية. ويُوضّح التسلسل المنطقي لهذه الموازنات في الشكل ٢.

الشكل ٢: تخطيط تدفقي لموازنة الشركة.



تسهم كل الوحدات في التكاليف الموجودة في موازنة الشركة، كما تسهم ببعض التقديرات المستقبلية للطلبيات أو الإيراد أو المبيعات، إضافة إلى بعض المصروفات الرأسمالية المدرجة في الموازنة. والمصروفات الرأسمالية هي تكاليف التجهيزات والمنشآت، وما إلى ذلك مما ينتظر أن يستخدم لعدة سنوات. ويتم إدراج هذه المصروفات والتعليل لها في جزء مستقل عن غالبية التكاليف التي تسند إلى الأرباح والخسائر، أو إلى الإنفاق. أما الميزانية العمومية وموازنة التدفق النقدي، فعادة ما تترك لقسم الحسابات، ويُكتفى بأن يسهم فيها مديرو الوحدات بالمدخلات الخاصة بإيراداتهم وتكاليفهم.

تبنى موازنة الشركة كهيكل متماسك من الموازنات التي تتوافق مع هيكلها التنظيمي. على سبيل المثال، فكر في شركة إنتاجية متوسطة الحجم ذات هيكل تنظيمي وظيفي يتبع الرئيس مباشرة:

الشركة

التسويق

المبيعات

القسم الهندسي

التصنيع

الشئون المالية

الموارد البشرية

وبطبيعة الحال، يتمتع كل من هذه الأقسام الرئيسية بهيكل تنظيمي داخلي. وعلى سبيل التبسيط، دعنا نشرح بالتفصيل قسم المبيعات فقط (مع التركيز على الهيكل التنظيمي للمبيعات المحلية، والمبيعات بحسب النطاق الجغرافي):

المبيعات

مبيعات المنطقة الشرقية

فرع نيو إنجلند

فرع وسط الأطلسي

فرع الجنوب الشرقي

مبيعات المنطقة المركزية

فرع الشمال

فرع الجنوب

فرع الغرب الأوسط

مبيعات المنطقة الغربية

فرع الجنوب الغربي

فرع الشمال الغربي

فرع سلسلة جبال روكي

إدارة المبيعات

في داخل قسم المبيعات إذاً، تعد أولاً تلك الموازنات الخاصة بالأفرع (التي نسميها هنا بالوحدات). ثم تدمج جميع الموازنات الخاصة بأفرع المنطقة الشرقية في موازنة المنطقة الشرقية. ثم تدمج الموازنات الخاصة بالمناطق الثلاث إضافة إلى إدارة المبيعات في موازنة قسم المبيعات. وفي نفس الوقت، تبنى موازنات الأقسام الأخرى خطوة بخطوة بنفس الشكل. وفي نهاية الأمر، تدمج موازنات جميع الأقسام في موازنة الشركة.

لذا تعد الموازنة عند كل مستوى تجميعاً لكل الموازنات الخاصة بالمستوى الأدنى، بالإضافة إلى التكاليف وعناصر الموازنة الأخرى المتعلقة بالمدير المختص بكل مستوى. وهناك تلخيص للمعلومات عند كل مستوى فما يليه.

ويُعبّر عن موازنات الشركة في النهاية في صورة تقارير مالية ومحاسبية (أي في صيغة "مالية") ، مع التركيز على الإيراد والمصروفات والتدفقات النقدية والميزانية العمومية. أما الموازنات التي تستخدمها الإدارة العليا، فتكتب بصيغة تقدم المعلومات المطلوبة لإدارة الأعمال، وعادة ما تكون هذه الصيغة مزيجاً من الأنشطة والماليات. وعلى مستوى الوحدات، تتمثل نقاط الاهتمام في الموازنة في ساعات العمل وعناصر المشتريات والمعاملات وما إلى ذلك (صيغة "الأنشطة")، التي يعبر عنها في النهاية في صورة أموال.

عملية إعداد الموازنة

العام المالي للشركة هو فترة الاثني عشر شهراً التي تعد لها البيانات والنتائج المالية. وعلى سبيل التبسيط، يفترض دائماً أن العام المالي يساوي ٣٦٥ يوماً، تماماً كعام التقويم العادي.

عادة ما يبدأ الإعداد للموازنة قبل حلول عام الموازنة بفترة تتراوح ما بين ثلاثة وأربعة أشهر. وهكذا يبدأ الإعداد للموازنة في شهر سبتمبر على الأرجح، وذلك بالنسبة للشركات التي تفترض أن العام المالي يساوي عام التقويم العادي.

ومع أن كل خطوة تشتمل على تعقيد وعمل مجهد، فإن عملية إعداد الموازنة يمكن أن توصف على أنها تتكون من الخطوات الأربع البسيطة التالية:

١. توزيع نماذج الموازنة والتوجيهات على كل المديرين.

٢. ملء بيانات نماذج الموازنة وتقديمها للمختص.

٣. تحويل موازنات الوحدات إلى الصيغ المحاسبية اللائقة الخاصة بإعداد الموازنة، ودمجها في موازنة واحدة عامة للشركة.

٤. مراجعة الموازنة، وتعديلها عند الضرورة، والتصديق عليها.

وبخصوص الخطوة الأولى في العملية، فقد ناقش الفصل ١ نماذج الموازنة ونوعية المعلومات المطلوبة من مديري الوحدات. وفي معظم الشركات، تعد نماذج الموازنة من الورقيات، ولكن بعض الشركات المستنيرة تستخدم الكمبيوتر في إعداد الموازنات ونماذجها.

أما التوجيهات، فتشتمل على:

- الجدول المفصل لعملية إعداد الموازنة في الشركة، التي تنتهي بعرض تقديمي يجري أمام مجلس الإدارة.
- افتراضات وقواعد أساسية تطبق في الشركة ككل، أو في القسم، أو في القطاع.
- التعليمات العامة والأهداف والأولويات الخاصة بإعداد الموازنة.
- أي تغييرات في الإجراءات أو في صيغة الموازنة عن العام الماضي.

يعد إكمال وتسليم نماذج الموازنة هو النشاط الذي يقوم به المدير في الإعداد الفعلي للموازنة، الأمر الذي يُناقَش في بقية هذا الكتاب.

أما تحويل ودمج موازنات الوحدات، فيقوم به قسم الحسابات:

- إذا قدم مديرو الوحدات أرقام الموازنة في صيغة عناصر وساعات عمل، تترجم هذه العناصر إلى أموال.
- تضاف التكاليف المخصصة إلى موازنة مدير الوحدة.
- تحسب معدلات الأعباء وتطبق عند الضرورة وبالشكل اللائق.
- عندما تسير عملية الدمج في الشركة، تحول صيغة الأنشطة الخاصة بالمستويات الدنيا إلى الصيغة المالية المستخدمة في الشركة ككل.

وعند هذه النقطة، سيكون من مصلحتك أن تتوقف قليلاً لتقرأ العمود التالي، الـذي يعـرف ثلاثة مفاهيم مهمة لواضعي الموازنات: التكاليف المخصصة، وأعبـاء التكـاليف، ومعـدلات الأعباء.

التكاليف المخصصة، أعباء التكاليف ومعدلات الأعباء

التكاليف المخصصة هي نوع من التكـاليف يـوزع علـى الأنـواع الأخـرى. وفي كـل شركة توجد تكاليف تتكبدها الشركة وتدفع بشكل مستقل عن وحداتـها، ولكنـها إما أن تُستَخدم من قبل الوحدات (مثل تكاليف المنشآت والهاتف)، وإما أن تكون تكاليف عامة لأداء العمل (مثل التكاليف الإدارية والقانونية والمحاسبية). والعديد من هذه التكاليف عادة ما توزع أو تخصص لكل من الوحدات بناءً علـى معـادلات وحسـابات رياضيـة. علـى سـبيل المثـال، قـد تخصـص تكـاليف المرافـق لإحـدى الوحدات بناءً على مساحتها بالقدم المربعة.

أعباء التكاليف هي مقدار التكـاليف المضافـة إلى تكلفـة معينـة نتيجـة لتخصيـص نوعية أخرى من التكاليف لهـا. إن الإدارات تريـد علـى وجـه العمـوم أن تعـرف ربحية المنتجات التي تبيعها. فبالنسبة لإحدى شركات التصنيع -مثـلاً- تُعـرَف التكاليف المباشرة بوصفها تكاليف للعمل وللمواد الخام، مـا إلى ذلـك مـن الأشيـاء التي ترتبط مباشرة بتصنيع المنتـج. ولكـنّ هنـاك عديـداً مـن التكـاليف الـتي تعـد ضرورية، ولكنها ترتبط بمنتج معين بشكل غير مباشر فقط، وذلك من راتب مديـر المصنع إلى تكاليف قسم الموارد البشرية. وكل هـذه الأمـور يطلـق عليـها التكـاليف غير المباشرة. وعادة ما "تُحمَل" التكاليف المباشرة بتكـاليف غـير مبـاشرة بغـرض الوصول إلى مقياس أفضل لربحية المنتج. إذاً، فإن تلك التكاليف غير المباشرة تعـد "أعباءً" على التكاليف المباشرة.

معدلات الأعباء هي المعدلات التي تطبق بـها أعبـاء التكـاليف تلـك. فـإذا كـانت التكاليف الكلية غير المباشرة للعمل في مثال شركة التصنيع السابق يُتوقَع أن تصل

إلى ضعف إجمالي التكاليف المباشرة للعمل في هذا العام، فإن هذا يحدد معدلاً للأعباء يسمى "معدل المصروفات الإضافية لعمالة التصنيع" ، ويعادل ٢٠٠٪. وفي هذه الحالة، يعادل كل دولار من التكلفة المباشرة للعمل يدخل في تصنيع المنتج ٣ دولارات تخصص لهذا المنتج: ١ دولار + (١دولار×٢٠٠٪) = ٣ دولارات.

هناك شركات عديدة تستخدم أعباء تكاليف ومعدلات أعباء متنوعة. ومن هذه المعدلات معدل المصروفات الإضافية لعمالة التصنيع، ومعدل المصروفات الإضافية لمواد التصنيع، ومعدل المصروفات الإضافية للشئون الهندسية، والمصروفات العامة والإدارية. وتعد المصروفات العامة والإدارية من التكاليف الضرورية التي لا يمكن أن تُربَط بشكل غير مباشر بإنتاج السلع أو الخدمات، ومنها تكاليف مكتب الرئيس، والحسابات والموارد البشرية. وكثيراً ما تخصص المصروفات العامة والإدارية إلى خطوط إنتاجية أو خدمية كاملة بناءً على مبيعاتها أو تكلفة مبيعاتها.

وتأتي بعد التحويل والدمج الخطوة الرابعة: المراجعة والتعديل والتصديق على الموازنة. وتشكل هذه الخطوات معاً تسلسلاً متدرجاً ومتكرراً عبر مستويات الإدارة.

وتتم المراجعة الأولى عن طريق رئيس مدير الوحدة، وذلك بعد أن تكون كل موازنات الوحدات التابعة له قد دُمِجَت حتى يلقي الرئيس نظرة على موازنته العامة. وفي هذه المراجعة، ينتظر من مدير الوحدة أن يشرح ويبرر ويدافع عن الأرقام التي قدمها. وبمساعدة قسم الحسابات، تجرى المقارنات بين موازنة الوحدة وموازنات الوحدات الأخرى للتأكد من انسجامها معاً.

وعندما يكون الرئيس قد وافق على كل موازنات مرءوسيه، تتكرر نفس العملية على المستوى الأعلى. إذ تحول موازنة الرئيس وتدمج مع موازنات نظرائه في الموازنة العامة الخاصة برئيس المستوى الأعلى، الذي يراجع بدوره موازنات مرءوسيه، وهلم جرا.

قد تؤدى كل مراجعة إلى بعض التغييرات، التي ينبغي أن تسير بعد ذلك في اتجاه معاكس نزولاً بالمستويات الإدارية. ويمكن أن تستغرق هذه العملية شهوراً، ويمكن أن تفيض

بالمفاجآت لكل المديرين، الذين قد يعتقدون -أكثر من مرة- أن موازناتهم قد تمت الموافقة عليها، فقط ليكتشفوا أن المصروفات قد تم تخفيضها و/أو أن المخرجات قد تمت زيادتها نتيجة لمراجعة الإدارة العليا.

وتنتهي هذه العملية المكررة بمراجعة نهائية (قد تؤدي بدورها إلى بعض التغييرات)، وبالتصديق على الموازنة الكلية للشركة من قِبَل مجلس الإدارة. وعادة ما تُعقَد هذه المراجعة النهائية في آخر اجتماع لمجلس الإدارة قبل بداية عام (الموازنة) الجديد. وبعد تصديق مجلس الإدارة على الموازنة، توزع الموازنات النهائية على جميع المديرين.

فوائد الموازنة للإدارة العليا

من الخطأ دائماً افتراض أن الموازنات غير مهمة. فحتى إذا لم توضح الإدارة العليا أنها تؤكد على أهمية الموازنات في شركتك، فإن المديرين الذين يخطئون في الموازنات يعدون كباش فداء سهلة في حالة ظهور أي مشكلات خلال العام.

تعد الموازنة مفيدة للإدارة العليا بست طرق أساسية:

١. تطبيق الاستراتيجية. كما ذُكِر في الفصل ١، فإن الموازنة تعد في الأساس خطة الشركة (أو مجموع خططها في حقيقة الأمر) للعام التالي. ولذلك فإن الفائدة الأولى للموازنة (في أثناء الإعداد لها) تتمثل في تطبيق الأمور التي تريدها الإدارة العليا، أي تطبيق استراتيجية الشركة. ويتمثل الغرض الأساسي من كل مراجعات الأداء في التأكد من وضع الأولويات المناسبة للأمور التي تريد الإدارة العليا التركيز عليها، ومن سير الشركة ككل في نفس هذا الاتجاه.

٢. التنسيق بين جميع أعمال الشركة. أثناء الإعداد للموازنة أيضاً، تود الإدارة العليا أن تتأكد من سير الشركة ككل في نفس الاتجاه نحو تطبيق الاستراتيجية المرغوبة. ويعد هذا الأمر لازماً لنجاح الشركة؛ فلكي يستمتع الجمهور بالمعزوفة الموسيقية، لابد أن يعزف جميع الموسيقيين من نفس النوتة.

٣. تقدير النتائج والاحتياجات. إن الإدارة العليا في حاجة إلى تحقيق أرباح كافية وتدفقات نقدية حتى ترضي المستثمرين، وحتى تمول ما تود القيام به. وإذا لم تكن بالموازنة المبدئية تقديرات لذلك، فسوف تعاد بالتأكيد. وكذلك فإن الإدارة العليا في حاجة إلى الإلمام بجميع أنواع الموارد المطلوبة للتوصل إلى نتائج مرضية، حتى يتم توفير هذه الموارد، مثل تعيين الأفراد، أو شراء التجهيزات، أو اقتراض المال، وما إلى ذلك.

٤. تسجيل النتائج. عند انتهاء عام الموازنة، تستفيد الإدارة العليا من مقارنة النتائج الفعلية بالموازنة التي تم التصديق عليها، وذلك للإجابة على السؤال الذي يقول: "على أي نحو تسير الأمور؟" ولذا فإذا كان هناك أي خطأ في موازنة الشركة أو القسم أو الوحدة، فإن الإدارات تهب على الفور لاتخاذ خطوات تصويبية. وقد يمتد هذا الأمر من خفض التكاليف إلى استبدال المديرين، وإلى تغيير الأولويات والاستراتيجية. أما إذا تم تحقيق الموازنة، فإن الإدارة تهب إلى النظر لفرص مرغوبة كانت تعد غير متاحة أثناء الإعداد للموازنة السابقة.

٥. الرقابة. تؤثر هذه النقطة والنقطة التالية على مديري الوحدات بشكل مباشر. فالإدارة العليا تستفيد من الموازنة في مراقبة التكاليف والأنشطة. وتضع بعض الشركات محاذير ضد تجاوز أي موازنة، ومعظم الشركات تطلب تبريراً خاصاً لأي نشاط مقترح يخرج عن نطاق الموازنة.

إن الموازنة التي يتم التصديق عليها هي حزام الأمان بالنسبة للمدير. إذ تجرى في عديد من الشركات مراجعات شهرية للنتائج بالنسبة للموازنة، وفي بعض الأحيان يُرجَع إلى الموازنة يومياً. كما أن أي شئ قد يطرأ، وأي شئ يود مديرو الوحدات القيام به سينظر إليه في ضوء أرقام الموازنة. وإذا حقق المديرون موازناتهم، يمكنهم أن ينعموا بسلام نسبي. ولكن إذا تجاوزوها، فعليهم أن يتوقعوا الاضطرار إلى الشرح والتوضيح والمدافعة عن نقاط الاختلاف، وأيضاً الاضطرار إلى اتخاذ أفعال تصويبية. قد يقترح المديرون تغييرات في العمل والتكاليف تعد منطقية في ضوء الظروف المتغيرة. ولكن إذا كانت هذه التغييرات تخرق الموازنة، فقد يكون من الصعب الحصول على التصديق عليها.

٦. التقييم. إن استخدام الموازنة في تقييم المديرين وأفرادهم المحوريين يعد نتيجة طبيعية لاستخدامها في مراقبة التكاليف والأنشطة. ولحسن الحظ، فليس هذا الأمر بسيطاً

كأن تقول: "حقق موازنتك، تصبح بطلاً، وإلا فسوف تصبح متسولاً". إن العالم يتغير، وهكذا فإن الأولويات والمهام تتغير خلال العام. ولذلك فإن النتائج الفعلية قد تختلف عن الموازنة اختلافاً شاسعاً. ولكن مديري الوحدات ينبغي أن يدركوا دائماً أنهم هم الذين يجب أن يسترعوا انتباه رؤسائهم للظروف والاتجاهات المتغيرة. إنهم لا يجب أبداً أن يجلسوا ويقولوا: "لا مشكلة، فرئيسي يعلم ما لم أحققه في موازنتي".

إننا إذاً يمكن أن نقول على وجه العموم إن الموازنة تستخدم في التالي:

- تطبيق الاستراتيجية، وتنسيق العمل.
- التخطيط والمتابعة والرقابة وتقييم الأداء.
- تحديد متى يجب تغيير الأهداف والاستراتيجيات والأولويات والخطط و/أو الأفراد.

الفصل ٣

ماذا تتوقع في وقت الموازنة

إن التصريح بأن " وقت الموازنة قد حان !" لا يقابل بالبشر والفرحة.

يتمنى المرء أن يصرح مقدماً بجدول العمل الخاص بالموازنة، وأن يكون بدء العمل في إعداد الموازنة مصحوباً بالتالي.

- التوجيه والأولويات الاستراتيجية للشركة أو للقطاع.
- تعليمات مفصلة بخصوص نماذج الموازنة والعملية المتبعة.
- الافتراضات المشتركة التي يجب أن تضعها كل وحدة.

بعض الشركات تقوم بهذا كله. ولكن في شركات أخرى، يقدم جانب من هذا التوجيه عن طريق مذكرة غير رسمية يرسلها الرئيس ، أو كلمة يلقيها في أحد الاجتماعات، أو عن طريق اجتماع مبدئي يضم الرئيس وأفراد قسم الحسابات. وفي بعض الشركات الأخرى، يكتشف مديرو الوحدات وأفرادهم المحوريون أن إعداد الموازنة قد بدأ فقط حين تصل إليهم نماذج الموازنة وبعض التعليمات المحدودة.

أيما كانت كيفية البدء، فإن وقت الموازنة في معظم الشركات يعد وقتاً محموماً ، حيث يناضل المديرون وأفرادهم المحوريون في تقدير ما سيحتاجون إليه، وما يمكنهم القيام به في العام المقبل. ولذا فإنهم يشعرون على وجه العموم بضيق الوقت المتاح لهم لأداء هذه المهام، وكثيراً ما تبدو الأمور كما لو كانوا لا يقومون بشيء سوى إعداد الموازنة، وقد يمتد هذا لعدة أسابيع (لقد بدأت تتساءل فيما يبدو عمن يراعى متطلبات العمل في هذه الأثناء).

إن عمل الموازنة يتمثل في التخطيط للعمل في العام المقبل، وفى تقدير النتائج المالية المهمة. ولكن بالنسبة للوقت الحالي، فإن المهام المحددة الواجبة أثناء وقت الموازنة هي:

١. ملء بيانات نماذج الموازنة بالنتائج المتوقعة في العام المقبل.

٢. تقديم هذه النتائج إلى الرؤساء.

٣. إعادة ملء بيانات نماذج الموازنة استجابة للتوجيهات التي تصدر بعد المراجعات/العروض التقديمية.

٤. الاستمرار في تلك الدورة حتى يتم التصديق على الموازنة النهائية.

وتشتمل هذه المهام على التفكير، وجمع البيانات، والتفاوض، والاجتماع بالرؤساء، ومسئولي الحسابات، والنظراء، والموظفين.

إكمال بيانات نماذج الموازنة

إن ملء بيانات نماذج الموازنة بصورة لائقة يشكل –من الجانب العملي– كل العمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة، والذي يشكل الموضوع الذي يناقش في بقية أجزاء هذا الكتاب.

وعلى أي حال، فلكي تحصل على نظرة عامة للموضوع، دعنا نوضح ما يشتمل عليه إكمال بيانات النموذج البسيط لموازنة وحدة الأجور والرواتب، الذي ورد في الفصل ١ (شكل ١). سوف نقدم في هذه العملية مفهوماً لكيفية معالجة التكاليف الرئيسية والجوهرية والثانوية. إن عبارات مثل "خطط وحلّل العمل في العام المقبل"، و "قدر التغييرات" تعد تلميحات للعمل الذي ستقوم به في إعداد الموازنة، والذي سنبدأ في معالجته اعتباراً من الفصل ٤.

وفيما يلي عملية إكمال بيانات نموذج موازنة وحدة الأجور والرواتب.

الرواتب

أذكر أولاً أسماء الموظفين الحاليين، والرواتب الشهرية التي سيحصلون عليها في العام المقبل، والتي تعد رواتبهم الحالية (وذلك من معلومات الأجور والرواتب الموجودة لديك)، بالإضافة إلى أي زيادات مخططة في الرواتب الشهرية، وذلك بعد منح هذه الزيادات

بالفعل. ولكي تبسط هذه الحسابات، افترض أن الزيادات ستمنح في اليوم الأول من أحد الشهور.

تطلب بعض الشركات الانتهاء من التخطيط للرواتب قبل إعداد الموازنة، ويتم اعتماد زيادات الرواتب اعتباراً من هذا الحين. وقد تحدد بعض الشركات الأخرى زيادة متوسطة تمنح لكل الموظفين، وترصد في الموازنة اعتباراً من أول يوليو على سبيل المثال.

على أي حال، فإذا لم تكن هناك أي توجيهات محددة، فعليك بالآتي:

١. استخدم الرواتب الحالية للموظفين.
٢. توقع أن الزيادة المتوسطة ستكون مساوية لزيادة هذا العام (احصل على المعلومات من الحسابات).
٣. أضف خانة تحت عنوان "زيادات الراتب" ، وضع إجمالي الزيادات المقدرة فيها مع قسمته على أشهر العام.

تمكنك هذه الخطوة من تجنب التنبؤ مسبقاً بجودة أداء مختلف الأفراد، وبالتالي تجنبك التنبؤ بالزيادة التي سيحصل عليها كل منهم. كما تتيح لك أيضاً أن تتجنب تدوين معلومات محددة بخصوص زيادات الراتب التي لا تريد أن يطلع عليها أفرادك.

في الخطوة التالية سيكون عليك أن تحلل أعباءك الوظيفية، وتقدر ما إذا كنت تحتاج إلى مزيد من الأفراد أم لا. إذا كنت في حاجة إلى مزيد من الأفراد، فأضف خانة أو أكثر بعنوان "تعيينات جديدة" إلى قائمة أسماء الموظفين. حدد الشهر الذى ستعين فيه هؤلاء الموظفين والراتب الشهري الذي سيتقاضاه كل منهم (ربما يتم ذلك بمساعدة من قسم الموارد البشرية)، ثم أدخل أرقام هذه الرواتب في الخانات الخاصة بالشهور التي سيقوم فيها المعينون حديثاً بالعمل.

إذا كنت تعلم أن أحد الأفراد سيترك الوحدة، وكنت تعرف تاريخ ذلك، فضع نهاية لراتبه في هذا التاريخ. وإذا كانت هناك أي عمليات تسريح –سواء لعدم حاجة الوحدة أو لضرورات خاصة بالإدارة العليا– فعليك أن تحدد الأفراد الذين سيتم تسريحهم ومتى

سيتم ذلك، ثم تنهى رواتبهم في الخانات المناسبة (يمكنك تجنب التحديد الشديد بأن تضع رواتب جميع الموظفين في العام كله، ثم تضيف خانة خاصة بعنوان "تخفيضات الرواتب"، ولكن قد يكون من مصلحتك أيضاً ألا يرى أفرادك مثل هذا العنصر).

المزايا الإضافية

تتمثل المزايا الإضافية في تكاليف التأمين الصحي، وما إلى ذلك. وتقدر هذه التكاليف بناءً على معادلة رياضية يضعها قسم الحسابات. ولا يمكن لمديري الوحدات أن يعرفوا الأرقام الصحيحة التي ستدخل في الموازنة. فإما أن تقوم الحسابات شهرياً بهذه المدخلات، وذلك بناءً على أرقام الرواتب التي يقدمها المدير، وإما أن تقدم الحسابات المعادلة لمديري الوحدات، ثم يحسبون هم الأرقام بأنفسهم.

التكاليف غير المباشرة الأخرى

كن حسن التقدير عند إدخال عناصر الموازنة. فإذا كان أحد هذه العناصر يساوى ٢٪ فقط من إجمالي موازنتك، فلا تبدد فيه وقتاً طويلاً.

هذه هي التكاليف غير المتعلقة بالراتب،والتي لا يمكن ربطها مباشرة بالإيراد. وتختلف كيفية إدخال هذه التكاليف من شركة لأخرى. ولكن معظم الشركات تضع خانة بعنوان "تكاليف أخرى" ، تدخل فيها كل التكاليف غير المباشرة الأخرى. ومن أمثلة هذه التكاليف غير المباشرة تكلفة الشحن، وضرائب العقارات، والمرافق، والدعاية والإعلان، والصيانة والإصلاح، واستهلاك المعدات.

كيف تقدر إذاً هذه التكاليف غير المباشرة الأخرى؟ يتوقف هذا على ما إذا كانت تكلفة معينة تعد ثانوية أو رئيسية بالنسبة لإجمالي موازنتك، أو على ما إذا كانت تأتي في منطقة وسطى بين التكلفة الثانوية والتكلفة الرئيسة (والتي سنطلق عليها هنا تسمية "التكلفة الجوهرية"). وبالنسبة لوحدتك، فإنك إما أن تكون على علم بهذه التكاليف عن طريق الحدس، وإما أن تقدرها على أساس التكاليف الفعلية لهذا العام، أو على خطط العام

القادم. (وربما تعرف وأنت تعد الموازنة أن ما اعتقدت أنه " تكلفة جوهرية" يعد في الحقيقة "تكلفة رئيسية"، مما يتطلب منك أن تغير أسلوبك في تقديره.)

دعنا نأخذ – على سبيل المثال – تكاليف السفر والإعاشة (أي الفنادق والمطاعم ومصروفات الإعاشة الأخرى المرتبطة بالسفر). عليك أن تقدر عدد الرحلات الذي سيضطر أفراد وحدتك إلى القيام به، وكم ستكلف كل رحلة الشركة في المتوسط، ومتى سيتم القيام بالرحلات. إذا اتضح أن السفر لا يتم بصورة متكررة (أي أنه يعد "تكلفة ثانوية")، فقدر عدد الرحلات بسرعة، وقدر أيضاً متوسط التكلفة لكل رحلة (الذي يمكن أن تحصل عليه عن طريق الخبرة، أو الحسابات، أو وكالة السفر)، ثم اضرب هذين الرقمين معاً ، وأدخل الناتج في الخانات المقدرة.

أما إذا كانت تكلفة السفر والإعاشة "تكلفة رئيسية" ، فعليك أن تخطط وتحلل العمل في العام المقبل، وعليك أن تقدر عدد الرحلات وأماكنها وتوقيتها. استفد من البيانات المتاحة في صناعة السفر، واستفد من خبرتك الشخصية في تقدير تكلفة كل رحلة. يتم بعد ذلك إدخال النتائج الحسابية لهذا التحليل في خانات الشهور المناسبة في نموذج الموازنة.

في معظم الحالات، تعد تكلفة السفر والإعاشة "تكلفة جوهرية" ، لا هي بالثانوية ولا بالرئيسية في إجمالي موازنتك. إذا كان الوضع كذلك، فعليك أن:

- تبدأ من التكاليف الفعلية للسفر والإعاشة في هذا العام، التي تحصل عليها من التقرير المالي الشهري أو من قسم الحسابات.
- تفكر فيما سيتغير في العام المقبل (على سبيل المثال، ستؤدي الحاجة إلى خدمة فرع جديد في مكان بعيد إلى مزيد من السفر على الأرجح).
- تستخدم التكاليف الفعلية التي تحققت هذا العام في موازنة العام القادم،وذلك إذا كنت تعتقد أنه لا شئ سيتغير إلى حد بعيد.
- تقدر – إذا كنت تتوقع تغييرات مهمة – عدد التغييرات (ربما كنسبة من تكاليف هذا العام)، ثم تضيفها إلى التكاليف الفعلية لهذا العام للحصول على إجمالي تكاليف العام المقبل.

- ما لم تكن هناك احتمالية لازدياد عدد الرحلات، وما لم يكن هناك وقت ذروة معروف للسفر، فاقسم التكاليف المقدرة على أشهر العام المقبل.

معظم التكاليف غير المباشرة الأخرى يمكن وضعها في الموازنة بتحديد ما إذا كانت "ثانوية" أو " جوهرية" أو " رئيسية". على سبيل المثال، إذا كانت تكلفة الهاتف:

- ثانوية، فاستخدم نفس أرقام التكلفة الفعلية لهذا العام.
- جوهرية، فاحصل على التكلفة الفعلية لهذا العام الخاصة بوحدتك، وفكر فيما سيتغير في العام القادم (تعني زيادة عدد الأفراد زيادة عدد المكالمات الهاتفية. ويعنى التعامل مع موقع جديد بعيد مزيداً من المكالمات الخارجية؛ وهلم جرا). اقسم التكاليف بعد ذلك على أشهر العام القادم.
- رئيسية (كما هو الحال مع وظيفة تعيين الأفراد على سبيل المثال)، فعليك أن تخطط وتحلل كم المكالمات الهاتفية، وكم المكالمات الخارجية الشهرية لكل موظف إضافة إلى الموقع ومدة المكالمة. وعليك أيضاً أن تتنبأ بأوقات الارتفاع والهبوط في المكالمات الهاتفية.

أما الاستثناءات، فهي التكاليف غير المباشرة الأخرى التي تتكون فقط من المصروفات كبيرة القيمة وقليلة العدد. ومن أمثلة هذه التكاليف في نموذج موازنة وحدة الأجور والرواتب الاستعانة بشركة محاسبة خارجية لتسوية ضرائب الأجور (والتي تأتي تحت عنوان "خدمات خارجية") . ومع مثل هذه التكاليف الفردية الكبيرة، عليك أن تحصل من البائع على عرض أسعار ، أو تطبق واحداً من الأساليب الأخرى لتقدير التكاليف، والتي نناقشها في الفصل ٩.

وأخيراً، فإن كل التكاليف غير المباشرة الأخرى التي لا تتوافق مع أي خانة في الموازنة ينبغي أن يتم إدخالها في خانة " تكاليف أخرى" . وفي ظل أي نظام جيد لإعداد الموازنة، ستكون هناك خانة للتكلفة الرئيسية وأخرى للتكلفة الجوهرية، ولذا فإن "التكاليف الأخرى" هي التكلفة الهامشية. وفي هذه الحالة لن يكون عليك أن تقدر كل الأنواع المختلفة للتكاليف؛ سيكون عليك أن تقدر فقط استخدام التغييرات الفعلية والمتوقعة في هذا

العام لحساب مجموع " التكاليف الأخرى" . ولكن إذا كانت فئة " التكاليف الأخرى" رئيسية في شركتك، فعليك أن تقسمها بنفسك إلى عناصر، ثم تطبق الأساليب التي سبق ذكرها على هذه العناصر.

المعلومات التكميلية

إن نموذج الموازنة الذي نمثل له هنا يتطلب نوعين من المعلومات التكميلية : "التعيينات الجديدة"، "وزمن الكمبيوتر" (بالساعات)، (والسبب في وجود هذه المعلومات هو على الأرجح لمساعدة قسم الموارد البشرية ومعالجة البيانات في التخطيط لأعمالهم وللموارد الضرورية). أما النوع الأول، فيستكمل مباشرة من خانة "الرواتب"؛ إذ تكون قد حددت في السابق ما إذا كنت في حاجة إلى مزيد من الأفراد بتحليل أعباء العمل المقدر للعام المقبل.

ولكي تقدر النوع الثاني "زمن الكمبيوتر"، ستكون في حاجة لمساعدة معالجة البيانات. (لابد أن يكون الحصول على هذه المساعدة سهلاً لأن قسم معالجة البيانات يحتاج إلى معرفة متطلباتك الكمبيوترية حتى يعد موازنته). ونظام شيكات الراتب، وأمور أخرى مثل مقدار ودرجة تعقيد مطبوعات وحسابات الوحدة. قدم إذاً مثل هذه المعلومات إلى قسم معالجة البيانات، واطلب منهم تقدير زمن الكمبيوتر المطلوب ، ثم استفد من هذا التقدير. حتى وإن كان العمل لن يتغير في العام المقبل، فإن معدات الكمبيوتر وبرامجه قد تُعدَل، وبالتالي تغير زمن الكمبيوتر المطلوب لمعالجة كشف الأجور. وهكذا فسوف تحتاج إلى مساعدة قسم معالجة البيانات في جميع الحالات.

جو الموازنة العام

إن إعادة العمل وضغط الوقت والانفعال من الأمور التي لا تخلو منها اي موازنة. ونحن لا نستطيع أن نضمن لك القضاء عليها تماماً، ولكن بقية فصول هذا الكتاب توضح لك كيفية الوصول بها إلى الحد الأدنى.

لقد ذكرنا بالفعل عدة مرات يرتبط فيها إعداد الموازنة بإعادة العمل ، إذ يمكن أن تؤدى كل مراجعة إلى إعادة العمل في موازنات جميع الوحدات. ولكن هناك سمتين شائعتين

أخريين يتميز بهما جو الموازنة، وهما ضغط الوقت والانفعال؛ ولذا ينبغي أن نناقش هاتين السمتين بوصفهما جزءاً مما يمكنك توقعه في وقت الموازنة.

ضغط الوقت

إن ضغط الوقت الذي يواجهه مديرو الوحدات يسير على وتيرتين: أسرع، تمهل. فمجلس الإدارة يصدق على الموازنات في شهر ديسمبر على وجه العموم. ومقدار العمل المطلوب والمستويات الإدارية المتعددة عادة ما تعني أن عملية إعداد الموازنة يجب أن تبدأ قبل شهر سبتمبر، وأن كل خطوة يجب أن تتم في مدة تتراوح ما بين أسبوع وأسبوعين على الأرجح.

وهكذا يطلب من مديري الوحدات في شهر سبتمبر أن يقوموا بتقدير تكاليفهم ومخرجاتهم للفترة القادمة التي تتراوح ما بين ٣ و ١٥ شهراً، وأن ينتهوا من هذه التقديرات في غضون أسبوعين أو أقل. وقد يرجع الرؤساء نماذج الموازنة إلى مديري الوحدات لإعادة العمل فيها –بسرعة، بسرعة– بعد المراجعة الأولى. ثم تأتي فترة انتظار حتى تراجع موازنة الرئيس، ثم يأتي تعديل آخر؛ أيضاً بسرعة، وهكذا دواليك.

ومع الأسف، يمكن أن ينطبق على عديد من عمليات إعداد الموازنة هذا القول المأثور: "ليس هناك وقت كافٍ أبداً لأداء الأمر على نحو صحيح، ولكنّ هناك وقتاً لتكراره دائماً". وحيث إن مديري الوحدات عليهم دائماً أن ينجزوا أعمالهم العادية أيضاً ، فإنهم نادراً ما يجدون الوقت للتحليل والتفكير في مدى صلاحية خططهم للعام المقبل. ولذا يجب أن تتوقع بعض الليالي الطويلة وضياع بعض العطلات في وقت الموازنة، وسوف يأتي هذا في دفعات مكثفة وعلى حين غرة في كثير من الأحيان.

الانفعال

إن الانفعال ينشأ جزئياً عن ضغط الوقت،ولكن هناك أسباباً أخرى عديدة له. تذكر أن رئيسك يراجع موازنتك، ولكنه يقدم موازنته كي يراجعها رئيسه ويصدق عليها بدوره. وبشكل ما، تعد عملية إعداد الموازنة لعبة تخمين متعددة الأبعاد؛ فهي تقدير للمستقبل، ولنجاح وتكاليف المشروعات المخطط لها، ولما سيقبله المراجع (ولما يستطيع واضع الموازنة

تحقيقه من وجهة نظر المراجع). إنك تعلم أنت ورئيسك إذاً أن كلاً منكما سيقيم إلى حد بعيد بناءً على النتائج الفعلية التي يحققها بالنسبة للعبة التخمين تلك.

لا عجب إذاً في أن تشعر أنت ورئيسك وموظفوك بالانفعال وسط كل هذه الأمور، أليس كذلك؟ هناك عديد من مناقشات " يمكن، ولا يمكن" في مراجعات الموازنة. فها أنت ذا تقول إن المشروع أ سيتطلب ١٠ أفراد، ويقول رئيسك إنه يكفيه ٨ أفراد فقط. وها أنت ذا تشعر بالازدحام وقلة الموظفين، ويصر رئيسك على أن تخفض تكاليفك بنسبة ١٠٪ عن هذا العام (على الأقل لأن رئيسه يطلب منه ذلك).

إن مفتاح الحل في هذا الجو الانفعالي يتمثل في تحديد المشكلات الحقيقية من "الضوضاء" في هذه الفوضى الانفعالية. من الطبيعي أن يكون الرئيس دائم التذمر في وقت الموازنة. وبحسب شخصية رئيسك، ينبغي أن تحكم على ما إذا كانت ملحوظة تهكمية على ما تتسم به خططك من "ترف" تعد نقداً حقيقياً، أم أنها مجرد رد فعل انفعالي للضغوط. ما يجب عليك إذاً هو:

- التعرف أكثر على رئيسك وتفهم موقفه (الأمر الذي يجب عليك أن تفعله عموماً).
- تقديم موازنة ذكية ومعقولة ومرنة.
- الدفاع عن الموازنة بحماس وموضوعية.
- إذا أصر الرئيس على موقفه بعد دفاعك، فإن المشكلة حقيقية إذاً؛ ولذا فعليك أن تتحول من الدفاع إلى سرعة الاستجابة، فتأخذ بتوجيهاته في تعديل موازنتك.

تلميحات عامة حول إعداد الموازنة

إذا كانت الموازنة التي قدمتها تعادل ٣ أضعاف ما كان الرئيس يتوقعه، يمكنك أن تضمن رد فعل انفعالي من جانبه في غالب الظن. أحسن التواصل منذ البداية إذاً.

دعنا نختتم مناقشتنا العامة لوقت الموازنة ببعض التلميحات التي يمكن أن تجعل حياتك أسهل:

- احتفظ بملحوظات مكتوبة للافتراضات والمبررات والحسابات التي تستند إليها موازنتك. فبعد عدة أسابيع، وعندما يهاجم أحد الأرقام في مراجعة جديدة، قد لا تتذكر كيف توصلت إلى هذا الرقم.

- ضع نموذج الموازنة الخاصة بك في جدول بيانات على كمبيوترك الشخصي. يسهل هذا عليك أن تتابع كل مراجعة ومبرراتها. وإذا قمت بهذه الخطوة على النحو السليم، فإنك ستتجنب أيضاً الأخطاء الحسابية، وأخطاء الإدخال. تشتمل معظم الموازنات على معالجة كثير من الأرقام؛ إياك إذاً أن تستخف باحتمال الوقوع في أخطاء حسابية محرجة. وتتطلب عديد من الموازنات أيضاً إعادة إدخال أحد الأرقام، ثم استخدامه في جزء آخر من النموذج، أو من نموذج آخر.

خصص الوقت والجهد إذاً لبرمجة جدول البيانات بحيث يجري الكمبيوتر كل التحويلات تلقائياً. وإذا لم تفعل هذا، فقد تنسى مدخلاً أو أكثر لرقم ما في أحد التعديلات، الأمر الذي يحدث الفوضى في نواتج موازنتك. على سبيل المثال، إذا كان نموذج موازنة وحدة الأجور والرواتب يستكمل يدوياً، فربما تنسى أن تغير المزايا الإضافية إذا كان عليك أن تغير الرواتب. ولكن في جدول البيانات المصمم بالشكل المناسب، سيتم تغيير المزايا الإضافية تلقائياً عند تغيير الرواتب.

- احجب بعض المعلومات عن رئيسك، وتوقع تخفيض التكاليف الواردة في موازنتك المبدئية، واعلم أيضاً أن التخفيض الأول للتكاليف قد لا يكون هو الأخير. اترك مساحة للتخفيض إذاً في موازنتك المبدئية.

إذا وجدت أن التكاليف قد خُفضَت بما يقل عما ترى أنه مطلوب لإنجاز الأعمال المتوقعة، فلا تكن خجولاً. تأكد من إحاطة رئيسك علماً بهذا، فسوف تقيم في النهاية في ضوء هذه الموازنة.

- تذكر أن الإحكام شيء، والدقة شئ آخر. فإذا كان كل ما يمكن أن تقدره لتكلفة الهاتف في العام المقبل هو أنها ستتراوح ما بين ٢٠٠٠ و ٢٥٠٠ جنيه، فلا قيمة إذاً لوضع رقم ٢٣٧٨جنيهاً في الموازنة. بل إن هذا مضر في الحقيقة، لأن هذا الرقم الأخير يوحي خطأً بأن لديك مزيداً من المعرفة. في مثل هذه الحالة، ضع الرقم ٢٤٠٠ من فضلك في موازنتك.

الفصل ٤

العمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة

يظن واضعو الموازنات الجدد أن هناك سراً يكمن في إعداد الموازنات الجيدة، ولكن السر الوحيد يكمن في المبادئ والأساليب، والعمل الجاد، والمعرفة ، والذكاء.

حسناً، لقد حان وقت الموازنة إذاً. وها هي ذي نماذج الموازنة قد وُضعَت على مكتبك، وطُلِب منك أن تسلم موازنة الوحدة في غضون أسبوعين. وإذا لم تكن أنت مدير الوحدة، فقد طُلِب منك أن تبدأ جانبك من العمل في موازنة الوحدة، ولعلك تكون قد حصلت على توجيهات مطولة. ماذا ستفعل إذاً؟

إن المثال التوضيحي البسيط الذي ضربناه لإكمال بيانات نموذج موازنة وحدة الأجور والرواتب في الفصل ٣ لا يتعدى السطح بأي حال. فوظيفة مثل الأجور والرواتب لا تتغير كثيراً من عام لآخر، كما أن المثال قد ترك بعض الأسئلة عن كيفية التوصل إلى بعض أرقام الموازنة بلا إجابة. وعلينا الآن أن نجيب على تلك الأسئلة، وبخاصة فيما يتعلق بالوحدات التي تتغير أعمالها في كل عام.

ولكي تحدد ما يجب القيام به، فعليك أولاً أن تستوعب المطلوب من إعداد الموازنة.

النتائج المطلوبة من إعداد الموازنة

كما لاحظنا في الفصل ١، فإن كل مديري الوحدات مطلوب منهم أن يقدروا تكاليف وحداتهم في العام المقبل. وبعض المديرين مطلوب منهم أن يقدروا المخرجات التي يمكن

تحقيقها: مثل الإيراد، وعدد الشحنات، وعدد القطع التي سيتم تجميعها، وعدد المعاملات، والاتصالات طلباً لخدمة الإصلاح، وما إلى ذلك. كما يطلب من العديد من المديرين أن يوفروا تقديرات تكميلية مختلفة الأنواع.

والآن، لم تعد هناك وحدة تعمل وحدها وبمعزل عن الآخرين. فكل الوحدات تحتاج إلى مدخلات ودعم من بقية العناصر التنظيمية، كما توفر مخرجات ودعماً لبقية العناصر التنظيمية. ففي أي مصنع مثلاً، تعد وظيفة الشحن هي الوحيدة التي توفر مخرجات للعملاء مباشرة. أما بقية الوحدات، فإنها تقدم مخرجاتها للعناصر التنظيمية الداخلية الأخرى. وهكذا فإن من النتائج المهمة الأخرى لإعداد الموازنة تحديد كل وحدة لما تحتاج إليه من باقي الوحدات، ولما تقدمه للوحدات الأخرى من مخرجات. ويعد هذا التحديد مطلوباً للتأكد من سير الشركة ككل في نفس الاتجاه لتطبيق الاستراتيجية المرغوبة.

وهكذا فإن المطلوب من مديري الوحدات في إعداد الموازنة هو توفير تقديرات جيدة للعام التالي فيما يتعلق بالمسائل التالية:

- التكاليف المتوقعة.
- المخرجات التي يمكن تحقيقها.
- المعلومات التكميلية المطلوبة.
- احتياجات الوحدة من بقية الوحدات، والمخرجات التي ستقدمها لها.

المخرجات التي يمكن تحقيقها

يعد تقدير المخرجات الممكنة من نتائج إعداد الموازنة التي قد تتفق مع، أو تختلف عن تقدير المخرجات المطلوبة. فوحدة التجميع في أحد المصانع مثلاً قد يطلب منها تجميع ٣٠٠٠ قطعة في العام المقبل. ولكن إذا اتضح لمدير هذه الوحدة –بعد التحليل الدقيق– أن الوحدة لا تستطيع أن تجمع سوى ٢٥٠٠ قطعة، فإن هذا الرقم هو الذي ينبغي أن يوضع في الموازنة. إن الإدارة العليا تريد أفضل تقدير ممكن؛ ولذا فإذا لم تكن التقديرات مرضية، يمكن إضافة بعض الموارد أو إعادة توجيهها، أو حتى تغيير الخطط. إن أحداً لن يخدم مصالحه إذا كان عدد القطع المطلوب تجميعها سيوضع في الموازنة دون أدنى أمل في تحقيقه.

التخطيط لأعمال الوحدة

لتوفير المخرجات أو النتائج المطلوبة لإعداد الموازنة، ينبغي أن يجيب مديرو الوحدات وأفرادهم المحوريون أولاً على مجموعة من الأسئلة:

ما الذي يُتوقَع أن ننجزه؟

كيف سننجز ما يُتوقَع منا؟ (أي ما العمليات والأنشطة التي ستؤدي بنا إلى إنجاز أعمالنا؟)

ما المدخلات والدعم الذي نحتاج إليه؟ وهل نستطيع الحصول عليه من الوحدات الأخرى داخل وخارج الشركة؟

ما نوعية الجهود والمشتريات والخدمات والتكاليف المطلوبة كي ننجز أعمالنا؟

كيف أعرف أن كل ما يقال لي لن يتغير خلال العام المقبل؟

ما الذي قلناه لتونا؟ لقد قلنا إن مديري الوحدات عليهم أولاً أن يخططوا لأعمال وحداتهم في العام المقبل. وهذا هو العنصر الأول للعمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة.

سوف نناقش ماهية الخطة بالتفصيل في الفصل ٧. وأما الآن، فيكفي أن نقول إن أي خطة هي التي تحدد كيف ستصل من النقطة أ إلى النقطة ب. وفي خطط العمل على وجه العموم، تمثل النقطة أ مجموعة الموارد والمهارات والعمليات وبيئة العمل المتاحة الآن في وحدتك. أما النقطة ب، فهي مجموعة الأمور التي يجب تحقيقها. وبلغة الموازنة، فإن النقطة ب هي مجموعة الأشياء التي ستُحقَق في العام المقبل.

إن تخطيط العمل يتطلب استيعاب أعمال الوحدة أولاً، ولذا فإن تحديد وتعريف أعمال الوحدة من شروط إعداد الموازنة. ويحتاج هذا الأمر للجهد، ولكن المديرين سيبذلون هذا الجهد بشكل أو آخر فقط للقيام بوظائفهم. إن تحديد العمل وتعريفه أكثر تعقيداً مما قد يبدو عليه ؛ ولذا خصص الفصل ٦ لمناقشة الأسلوب الصحيح لتحديد أعمال الوحدة.

وبمجرد أن يتم تحديد عمل الوحدة واستيعابه، ينبغي أن تُحدَد المخرجات المتوقعة من الوحدة في العام المقبل، وينبغي وضع جدول العمل المطلوب. وكذلك ينبغي تحديد نوعية

ومقادير المدخلات والدعم المتاح. ثم ينبغي تحديد كيفية أداء العمل. وكل هذه الأمور تُناقش في الفصل ٧.

إن الحصان الأسود في تخطيط العمل هذا هو عدم اليقين الكامن في المستقبل، الذي ينعكس في آخر سؤال من الأسئلة التي وردت في بداية هذا القسم. ولكن كما وضحنا في الفصل ١، فإن عدم اليقين هذا يزيد من أهمية التخطيط، وليس العكس. فعدم اليقين أمر لا يمكن تجنبه –فاليقين لا يتحقق إلا عندما يصبح المستقبل حاضراً بمرور الزمن– ولكن يمكن معالجته، وتخفيض آثاره إلى الحد الأدنى. إن عدم اليقين الكامن في المستقبل يخيم على إعداد الموازنة تماماً،ولذا تمت تغطيته في الفصل ٥.

التوصل إلى أرقام الموازنة

إن تخطيط العمل لن يساوي شيئاً ما لم تقدر أرقام المخرجات والتكاليف بشكل جيد. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون بارعاً في التفكير في كل الخطوات التي يستلزمها دهان حوائط المنزل؛ ولكن إذا كانت تقديراتك لمقدار الدهان وللزمن المطلوب غير دقيقة، فلن يكون لتقديرك للتكلفة قيمة.

لذا يعد التوصل إلى أرقام الموازنة بالشكل اللائق هو العنصر الثاني للعمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة. وبطبيعة الحال، فإن العمل على التوصل إلى تلك الأرقام لا ينفصل في الواقع عن تخطيط العمل عند إعداد الموازنة. وفي حقيقة الأمر، فإن تقدير الأرقام هو نتيجة التخطيط ، والخطوة الطبيعية التالية له. ولكن من اللائق أن نناقش مسألة التوصل إلى الأرقام على حدة، وذلك لأن هناك أسلوباً صحيحاً ، وعدداً من الأساليب الخطأ لاختيار الأرقام التي تدخل فعلياً في الموازنة. وفي مثال طلاء حوائط المنزل، يتمثل الأسلوب الصحيح لتقدير العمل في التخطيط لكل الخطوات –مثل تنظيف الحوائط ودهانها بالمعجون ثم بالطلاء، ثم الزخرفة، وما إلى ذلك– وتقدير كل خطوة بناءً على الخبرة. وقد يتمثل الأسلوب الخطأ في تقدير عدد ساعات العمل فقط بناءً على المساحة، ودون النظر إلى الإعدادات المطلوبة.

يناقش الفصل ٨ كيفية التوصل إلى أرقام الموازنة على وجه العموم. ولأن تقدير التكاليف يشكل جزءاً كبيراً من إعداد الموازنة، فقد خصص له الفصل ٩.

إجراء التقديرات

هل تشعر في الأساس بعدم الراحة عند إجراء التقديرات؟ إن البعض يشعرون بذلك. هل تقاوم تسجيل الأرقام حتى تحصل على معلوماتك كاملة؟ إن البعض يفعلون ذلك. ولكن الشركات ومديريها يحتاجون إلى التخطيط للمستقبل، ويحتاجون أيضاً إلى تقدير عواقب تلك الخطط حتى يتمكنوا من اختيار أفضل الخطط للعام المقبل. ولذا فإن إجراء تقديرات وتوقعات غير يقينية يدخل في صلب الإدارة وعمل الموازنة. لابد إذاً أن يشعر واضعو الموازنات بالراحة لفكرة التعامل مع تلك الأمور غير اليقينية. وإذا وجدت أن الشعور بالراحة صعب، فتذكر أن جزءاً من هذه المشكلة يكمن في أسلوب تفكيرك. فنظراً لحاجة الشركات إلى التقديرات المستقبلية، يعد طلب اليقين وهماً في جميع الحالات. فقط حين يقع حدث ما وتقوم بتسجيله تاريخياً، ستجد اليقين. كما أن تقديرات العمل المستقبلية لو كانت سهلة وبسيطة، لاستبدلوا بك صبياً في المدرسة الثانوية. أليس كذلك؟

يتمثل الجزء الآخر للإحساس بالراحة عند إجراء التقديرات في إجراء هذه التقديرات بالأسلوب الذي يؤدي إلى التوصل لأرجح التقديرات. وتتمثل الخطوة الأولى هنا في تحديد وتخطيط العمل، وقد تمت تغطية هذين الموضوعين في الفصلين ٦ و ٧. أما البقية، فتتمثل في تطبيق أفضل المبادئ والأساليب في وضع قيم حسابية لنتائج التخطيط، وتمت تغطية هذا الموضوع في الفصلين ٨ و ٩.

التصديق على الموازنة الصحيحة

لاشك في أن وضع الموازنات الجيدة لن يكون له قيمة ما لم يتمكن المديرون من الحصول على تصديق الإدارة العليا عليها. وبينما تأخذ الموازنات صورة أرقام مالية تمثل مختلف أنواع التكاليف والمخرجات، فإن التصديق عليها يعني فعلياً قبول خططك للعام القادم واعتمادها رسمياً، بما فيها:

- النتائج المتوقعة التي تلتزم بتحقيقها.
- الموارد المطلوبة لتحقيق النتائج.
- الاستثمارات الرأسمالية المطلوبة.
- البرامج الفعلية الخاصة بتحقيق المخرجات وتحسين الأداء وخفض التكاليف.
- الدعم والمدخلات المطلوبة من بقية العناصر التنظيمية والإدارية.

إن التصديق على الموازنة السليمة ليس مهمة تافهة. إنه صفقة بيع –حيث يمثل الرئيس "العميل"– تشتمل على عدد من العوامل الذاتية والموضوعية، شأنها كشأن أي عملية بيع. ولذا تتطلب هذه المهمة نفس القدر من الطاقة والتركيز الذي يجب منحه لبقية الأعمال الخاصة بإعداد الموازنة. ولذا فإن الحصول على هذا التصديق هو العنصر الرئيسي الثالث للعمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة، وقد خصص الفصل ١١ لهذا الموضوع.

خاتمة

تختلف المشكلات الخاصة بالموازنة ما بين مدير وآخر. ولكن المبادئ والأساليب والممارسات السليمة يمكن تطبيقها في أي شركة.

هذا إذاً هو العمل الذي يقوم به مدير الوحدة في إعداد الموازنة:

- التخطيط لأعمال الوحدة في العام المقبل.
- التوصل إلى التكاليف والأرقام الأخرى التي تدخل في الموازنة المقترحة.
- بيع الموازنة بحيث تحصل الموازنة على تصديق الإدارة العليا.

أما ما يهمنا هنا، فهو أن يحصل مديرو الوحدات على تصديق الإدارة العليا على الموازنات التي توفر لهم الموارد التي يحتاجون إليها لتحقيق ما ينتظر منهم. ولذا فلا حاجة بنا للدخول في تفاصيل نظريات الموازنة، ولا لأن نصبح خبراء في المحاسبة أو تحليل الاستثمار أو ما إلى ذلك. إن ما نحتاج إليه هو المزيد من التعمق في الأعمال الخاصة بإعداد الموازنة:

- يناقش الفصل ٥ كيفية معالجة عدم اليقين الكامن دائماً وأبداً في إعداد الموازنة.
- يوضح الفصل ٦ كيفية تحديد عمل الوحدة، الذي يعد من شروط التخطيط للعام القادم.
- يناقش الفصل ٧ كيفية التخطيط للعمل في العام القادم.
- يوضح الفصل ٨ كيفية التوصل إلى الأرقام التي تدخل في الموازنة.
- يعالج الفصل ٩ مسألة تقدير التكاليف الأكثر شيوعاً مما يجب إدخاله في الموازنة.
- يوضح الفصل ١٠ كيفية دمج كل هذه الخطوات معاً في عملية فعالة.
- يوضح الفصل ١١ الخطوة الأخيرة الأكثر أهمية: بيع الموازنة، والحصول على تصديق الإدارة العليا على الموازنة السليمة.

أنشطة سابقة للعمل في إعداد الموازنة

في بعض الشركات المستنيرة، تحدد الإدارة العليا " الماهية" في صورة أهداف واستراتيجيات وأولويات ومشكلات تتطلب اهتماماً مركزاً. وتعتمد الإدارة العليا على باقي المديرين وأفرادهم المحوريين في تحديد "كيفية" تحقيق أمنياتهم، و"مقدار" التكلفة واستخدام الموارد النادرة. وكذلك توجه الإدارة العليا بنشاط بالغ تحديد العوامل الحرجة للنجاح والمشكلات والتحسينات المرغوبة، وذلك قبل بدء العمل في إعداد الموازنة. كما توصل الإدارة العليا الأهداف التمهيدية للموازنة، التي ستشكل الأداء المرضي.

إذا كنت تعمل في شركة مستنيرة إذاً، فكن شاكراً وممتناً، لأن عملك في الموازنة يعد أسهل بكثير. إن جميع المديرين في مثل هذه الشركات يبدءون موازناتهم بمعرفة جيدة لما تريد الشركة القيام به في العام المقبل، ولما ينتظر منهم على وجه العموم، ولماهية أولويات الإدارة العليا.

ومع الأسف، فإن عديداً من الشركات تقترب من طرف النقيض الآخر. ففيها يعرف مديرو الوحدات أن عملية إعداد الموازنة قد بدأت فقط حين يجدون نماذج

الموازنة على مكاتبهم. وعادة ما يوجد مع هذه النماذج خطاب من قسم الحسابات به عدة قواعد أساسية (مثل: "افترض أن متوسط زيادة الراتب هو ٥٪"). وعادة ما يكون بهذا الخطاب تصريح بأن أرقام الموازنة ينبغي تسليمها لقسم الحسابات بعد أسبوع أو أسبوعين. وقد تجد أيضاً خطاباً يشتمل على حديث حماسي من المدير المالي يؤكد على أهمية خفض التكاليف في العام المقبل. ولسنا في حاجة لأن نقول إن المديرين في هذه الشركات ينبغي أن يتمتعوا بالقدرة على الابتكار حتى يتوصلوا إلى ما تريده الإدارة العليا. وهناك أهمية خاصة لعنصر التخطيط في الأعمال التي يقوم بها هؤلاء المديرون في وضع الموازنة: فمديرو الوحدات يحتاجون إلى إطار عمل منطقي ومتماسك للدفاع عن موازناتهم المقترحة. ومثل هذا الإطار يجعلهم يتفهمون العلة والمعلول، أي أنه يجعلهم يستوعبون أجزاء موازناتهم المقترحة التي ستُغيَّر بناءً على متطلبات تختلف عن افتراضاتهم. وهكذا فإن التغييرات التي ستنتج عن مراجعات الموازنة سيكون من السهل تحقيقها.

الفصل ٥

التعامل مع عدم اليقين الكامن في المستقبل

إن المديرين يعيشون ويعملون في المستقبل، والمستقبل مغلف بعدم اليقين دائماً. وعلاوة على ذلك، فهناك عديد من العوامل ذات الآثار المهمة على الشركات، والتي تخرج أيضاً عن نطاق سيطرة المديرين.

تتمثل الصعوبة الكبرى في إعداد الموازنات في حقيقة أن المستقبل مغلف بعدم اليقين دائماً. ولن تستطيع أن تتخلص من عدم اليقين هذا بمزيد من العمل، أو بطحن مزيد من الأرقام. كما أن قضاء شهر إضافي في إعداد الموازنة لن يفيد بدوره، إذ إنه سيؤدي فقط إلى تخفيض شهر من عنصر الزمن الخاص بعدم اليقين الذي يشتمل عليه التقدير المستقبلي، والذي يمتد لأكثر من ١٢ شهراً. وعند بدء العمل على إعداد الموازنة متأخراً، سيجعل هذا عملية الإعداد محمومة أكثر، لأن الموازنة مازالت مطلوبة قبل بداية العام، وبتقدير مستقبلي يمتد إلى ١٢ شهراً على الأقل.

إن عدم اليقين يتخلل جميع جوانب إعداد الموازنة، الأمر الذي يبرر مناقشة كيفية التعامل معه قبل الدخول في بقية موضوعاتنا.

ولعدم اليقين أنواع في الموازنة

أبسط أنواع عدم اليقين هو عدم اليقين المؤقت، الذي يتمثل في المعلومات التي يعرفها فرد ما في الشركة، ولكنها لم تصل إليك قبل تقديم الموازنة المقترحة. ومن الأمثلة التقليدية

لهذه المعلومات عدد كل منتج سيُصنَّع، والمسئوليات التي ستتحملها وحدتك تجاه أحد المواقع الجديدة البعيدة، والنطاق المحدد الذي سيلتزم أحد فروع المبيعات بتغطيته. إن مثل هذا النوع من عدم اليقين هو في الحقيقة نقص اتصال. ويتمثل الحل في مجرد التنقيب عن المعلومات، والبحث عن أي مساعدة تحتاج إليها حتى تتوصل إلى هذه المعلومات.

هناك أيضاً عدم اليقين المرتبط بالتخطيط بشكل طبيعي. فعلى سبيل المثال، قد لا تكون متأكداً من تكاليف العمل الخاصة بمشروع عليك أن تقوم بالتقديرات المستقبلية له في العام القادم. ويعالج هذا النوع من خلال المعرفة والقدرة والخبرة. فالتخطيط الجيد للأمور يعد من الأسباب التي تجعل مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين يتقاضون رواتبهم. وسوف تساعدك الفصول من ٥ حتى ١٠ في هذا الأمر.

أما عدم اليقين الذي يجعل من إعداد الموازنة عملية صعبة جداً، فهو عدم اليقين الكامن. أي إنه مهما كان لديك من الذكاء والخبرة، لا يمكنك أن تقدر أموراً مثل معدلات الفائدة، أو قرارات العملاء، أو أسعار السلع، أو ما إلى ذلك. (فإذا كان الخبراء يخطئون كثيراً في تقدير معدلات الفائدة، فكيف لنا أن ننتظر أن نقدرها نحن صواباً؟).

هناك نوعان لعدم اليقين الكامن يتعرض لهما أي مدير وحدة، وهما:

١. بالنسبة لكل شركة، هناك عوامل خارجية لها آثار مهمة على نتائجها؛ مثل العوامل الصناعية والاقتصادية والحكومية والمالية.

٢. يواجه كل مديري الوحدات أيضاً عوامل داخلية تؤثر تأثيراً قوياً على تكاليف الشركة ومخرجاتها. وتعد هذه العوامل أموراً تمليها أجزاء أخرى في الشركة، وتخرج عن سيطرة مديري الوحدات، ومن أمثلتها سياسات المشتريات وشئون الأفراد ومستويات المزايا الإضافية الخاصة بالموظفين، والجداول الزمنية للإنتاج، وأولويات التسويق، وما إلى ذلك.

هناك فرق بالطبع بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية، ولكنهما يعالجان بنفس الطريقة. ويتمثل الحل في كون هذه العوامل تخرج عن نطاق سيطرة مدير الوحدة الذي تتأثر

موازنته بها. فعبء العمل في وحدة المشتريات مثلاً يتأثر بالحالة الاقتصادية –فأوقات الازدهار مثلاً تزيد من صعوبة التسليم الفوري للمواد– وبالاحتياجات الإنتاجية للشركة، وكلاهما أمر لا يمت لمدير المشتريات بأي صلة.

إن عدم اليقين الكامن هو ما يقلقنا كثيراً. أما عدم اليقين المؤقت، والآخر المرتبط بالتخطيط، فيمكن حلهما بالعمل الجيد. ولكن عدم اليقين الكامن لن يزول حتى يصبح المستقبل حاضراً.

الافتراضات الصريحة

كيف يتم التعامل عادة مع عدم اليقين الكامن؟ يمكنك أن تحصل على النصح من الرؤساء والخبراء، وأيضاً من وسيلتك الإعلامية المفضلة، كما تساعدك المعرفة والخبرة. ولكن دعنا نواجه الحقيقة: فليس هناك ما تستطيع القيام به حيال عدم اليقين الكامن سوى التخمين. (إن الرؤساء والخبراء ووسائل الإعلام يلجأون هم أيضاً إلى التخمين). ويعني هذا أن تضع افتراضاً لما سيحدث، أو لتكلفة أحد العناصر المهمة أو لسعرها أو قيمتها في موازنة العام القادم.

تتمثل المشكلة في أن معظم واضعي الموازنات يضعون افتراضات "ضمنية"، أي أنها لا تأخذ صورة الافتراضات أبداً، ولكنها تدخل ضمن أرقام التكلفة والأرقام الأخرى التي توضع في الموازنة. وبعد ذلك، وإذا حدث تجاوز للموازنة أثناء العام، لا يتذكر أحد أي افتراضات، ويركز الجميع على حقيقة أن الموازنة قد حدث فيها تجاوز.

إن الحل السليم يتمثل في وضع افتراضات صريحة. فالتخمينات التي يتم التوصل إليها حول مظاهر عدم اليقين المهمة تكون في غاية الوضوح عند وضعها. وعادة ما تسير هذه التخمينات يداً بيد مع أرقام الموازنة (بوصفها معلومات تكميلية مع نماذج الموازنة) خلال عملية المراجعة والحصول على التصديق. ولابد من تحقيق الانسجام بين التخطيط وأرقام الموازنة من جهة، والافتراضات من الجهة الأخرى. بل ولابد من تغيير أرقام الموازنة عند تغيير الافتراضات.

مثال توضيحي

تأمل حالة مدير وحدة مسئولاً عن نشر الجداول الزمنية في شركة للأتوبيسات. في الماضي كانت الجداول الزمنية لأتوبيسات الشركة مستقرة، وكانت الجداول الجديدة تنشر مرتين فقط في العام. ولكن في هذا العام حدثت تغييرات متكررة في الجداول الزمنية من جانب الإدارة العليا، وتطلبت هذه التغييرات نشر ٦ جداول زمنية جديدة. ونتيجة لذلك، لم ينجح مدير الوحدة في تحقيق موازنته.

ولا أحد في هذه الشركة متأكد من عدد التغييرات المتوقعة في العام القادم حتى الآن؛ كيف إذاً يجب أن يعد هذا المدير موازنته؟ الإجابة هي أنه يجب أن يخمن ما إذا كانت حالة عدم الاستقرار الجديدة ستستمر، أم ستعود الأمور إلى طبيعتها. ولكن الاحتمالات تشير إلى أن هذا المدير سيخطئ غالباً مهما كان أسلوبه في التخمين، وذلك لأنه لا يسيطر بالمرة على تغييرات الجداول الزمنية التي تقوم بها الشركة (الأمر الذي يعد من عوامل عدم اليقين الداخلية).

إذا افترض هذا المدير ضمنياً (أي دون أن يخبر أحداً بهذا الافتراض) أنه يجب نشر جدولين في العام القادم، فسوف يتجاوز موازنته ثانية إذا اضطر لنشر المزيد من الجداول. وأيضاً إذا افترض ضمنياً أنه سينشر ٦ جداول –تماماً كالعام الحالي– فسوف يقول رؤساؤه إن موازنته مبالغ فيها؛ وبالتالي سيطلبون منه أن يعيدها، ويخفض التكاليف.

على الجانب الآخر، إذا أعلن المدير عدد الإصدارات بوصفه افتراضاً صريحاً، وأرفق هذا الافتراض بموازنته المقترحة (بما يفيد –على سبيل المثال– بأن الجداول الزمنية الجديدة ستنشر مرتين أثناء العام، في شهري مارس وسبتمبر) فسوف يحدث أمران جيدان على الأقل. أولاً: سيحبط رؤساؤه بعدم اليقين الكامن في تكاليفه، وسوف يتذكرون التكلفة الأخرى التي تتمثل في تأثير قراراتهم الخاصة بتغيير الجداول الزمنية. وثانياً، سيركز الانتباه والقياس (في وقت الموازنة وفي أثناء العام) على تكلفة الوحدة المتعلقة بقدر معين من المنشورات. إن هذا المدير يتقاضى راتبه نظير أداء أمور يستطيع السيطرة عليها، مثل خفض تكلفة المنشورات، والتأكد من الدقة وحسن التوقيت.

فوائد الافتراضات الصريحة

إن الجو الانفعالي الذي يغلف إعداد الموازنة غالباً ما ينشأ من عدم اليقين الذي يتسم به المستقبل. والافتراضات الصريحة تعد دواءً مضاداً للانفعال. فهي تزيل سبب مقولات من رئيسك مثل: "إنك لن تحتاج إلى ٥ أفراد آخرين لأن الاقتصاد لن يكون مزدهراً في العام القادم" وذلك لأنك أنت ورئيسك تستطيعان أن تناقشا افتراضاتك أولاً بشكل عقلاني، ثم تغير هذه الافتراضات بحسب ما يفضله رئيسك إذا ظهرت أي خلافات بينكما. يمكن بعد ذلك لكليكما أن تركزا على التكاليف والمخرجات –الموضوع الذي يجب مناقشته في الموازنة– تحت الظروف المفترضة. يمكنك إذاً أن تتجنب الألعاب النفسية التي تتضح في الحوار التالي: (أنت) "عليّ أن أزيد موازنتي لمعالجة كل عدم اليقين هذا" (رئيسك) "لابد أن أكتشف المجالات التي بالغ مدير الوحدة في تقديرها". بدلاً من ذلك سيصبح الحوار كالتالي: (كلاكما) " في مثل هذه الظروف المفترضة إذاً كيف يمكننا أن نعظم مخرجات الوحدة، ونقلل تكاليفها في نفس الوقت؟"

للافتراضات الصريحة في الموازنة فائدة جانبية تتعلق بعدم اليقين المؤقت. فالافتراض الصريح سوف يسهل في الغالب تدبير المعلومات التي تحتاج إليها.

هناك فوائد أخرى للافتراضات الصريحة. فمن مهام الإدارة إدراك كيفية تأثير القرارات التي تتخذ في أحد أجزاء الشركة على الأجزاء الأخرى. ولذا فإن تحديد "العوامل الخارجية "التي تخرج عن سيطرة الإدارة يتيح لها أن تميز وتركز على العوامل التي يمكن السيطرة عليها، أي تلك الأمور التي يمكن للإدارة أن تؤثر عليها وتغيرها. تساعد الافتراضات الصريحة أيضاً في تدعيم التقييم المنصف؛ فمدير وحدة النشر في شركة الأتوبيسات لا ينبغي أن يُقيَّم بحسب قدرته على تخمين مقدار المنشورات المطلوب في العام القادم. كما تؤدي الافتراضات الصريحة إلى تحسين الأداء والروح المعنوية، إذ لن يمانع المدير في قبول أحد التحديات إذا كان مقتنعاً بأن رئيسه يتفهم المشكلات، وسوف يقيم أداءه بشكل منصف، أليس كذلك؟

وضع افتراضات مفيدة خاصة بالموازنة

إن وضع الافتراضات اللائقة الخاصة بالموازنة ليس مهمة تافهة. فإذا بدأت بافتراض عام مثل: "في العام القادم سيكون معدل التضخم ٣,٥٪"، فسوف يكون عليك التوصل إلى تصور عن كيفية تأثير هذا المعدل على تكاليف وحدتك.

وعلى الجانب الآخر، فإن رؤساءك لن يدعوك تفلت بافتراض مثل: "سوف نخفض تكاليفنا بنسبة ١٥٪ في العام القادم" فمثل هذه الجملة تفترض بصورة تفتقر إلى الكياسة أنك ستؤدي وظيفتك على خير وجه، والتي يتمثل جزء منها في إدارة وخفض التكاليف. والإدارة العليا تود أن تعرف كيف ستفعل ذلك، إضافة إلى رغبتها في تحقيقك للنجاح في خفض التكلفة بالنسبة التي افترضتها سالفاً.

إن الطريقة السليمة لاختيار الموضوعات المناسبة لافتراضات الموازنة تتمثل في عملية تفكير عن ظهر قلب. لا تبدأ إذاً بتعميمات مثل التضخم أو الكساد، فأنت لن تعرف كيف تطبق افتراضاتك بعد وضعها. وابدأ بتحديد أعمال الوحدة (الفصل ٦)، والتخطيط لهذه الأعمال (الفصل ٧). وبناءً على ذلك، حدد العوامل الأكثر أهمية التي تحدد وتؤثر على مخرجات الوحدة وتكاليفها. وبعد ذلك، قرر أياً من محددات التكاليف والمخرجات تلك هي التي تشتمل على عدم اليقين الكامن (أي تخرج عن السيطرة تماماً). هذه هي الموضوعات التي ينبغي وضع افتراضات لها.

فيما يلي بعض الأمثلة لمظاهر عدم اليقين الكامن والتي قد يكون لها تأثير رئيسي على تكاليف ومخرجات وظائف متنوعة، وبالتالي تعد موضوعات لائقة لوضع افتراضات الموازنة:

وحدة الأجور والرواتب	عدد الأخطاء في تسجيل الحضور والانصراف
	التغييرات في القواعد التي تضعها الحكومة لضريبة الأجور
	العمليات الجديدة في المواقع الجديدة (التي تتطلب هياكل جديدة لضريبة الأجور)
ورشة الماكينات	سعر المخزون من المواد الخام
	قواعد التعامل مع المخلفات السامة
	معدلات الأجور (التي يحددها قسم الموارد البشرية)

وحدة المبيعات	التغيير في سياسة "التصنيع" أو "الشراء" من جانب العملاء
	إفلاس أحد العملاء الرئيسيين
	إمكانية تسليم منتج جديد في موعده من المصنع
فرع البنك	معدلات الفائدة
	ظهور منافس يعرض أجلاً أطول
	أوضاع الشركات الرئيسية التي تقع في مجال الفرع (هل بها عمليات تسريح؟ أو نقل؟)
وحدة التجميع	أسعار العناصر المشتراة
	عدد ملحوظات التغيير في التصنيع لكل منتج
	معدلات الأجور
	القواعد البيئية

احترس! فالافتراضات لا تليق مع الأمور التي يفترض أن يسهم فيها المديرون. فمثلاً، يفترض أن يسهم مدير وحدة التجميع في جدول الإنتاج الخاص بالمصنع ككل. وهكذا فإن مدير هذه الوحدة لا يمكنه أن يدعي أن جدول الإنتاج يشتمل على عدم يقين كامن، حتى وإن كان لا يستطيع أن يسيطر عليه بنفسه، وذلك لأنه يشترك في وضعه. وعلى الجانب الآخر، فإن مستويات الأجور التي يحددها قسم الموارد البشرية –وهو قسم مختلف في الشركة– تعد مثالاً وجيهاً لتكلفة مهمة لا يمكن لمدير وحدة التجميع أن يسيطر عليها.

بمجرد أن ينتهي اختيار الموضوعات التي تليق بالافتراضات، لن يتبقى لك سوى القيم الحسابية –أسعار العناصر أ و ب و ج سوف تزداد بنسبة ١٥٪ في هذا العام، بينما ستبقى أسعار العناصر الأخرى كما هي– أو البيانات الوصفية –الشركة س سوف تنقل مصنعها من منطقتنا في الربيع القادم– ويعد تقدير هذه القيم والبيانات أمراً فكرياً يستند إلى ما لديك من المعرفة والخبرة والفكر.

فيما يلي بعض الافتراضات الممكنة لوحدة الأجور:

- "الأخطاء في تسجيل الحضور والانصراف التي تتطلب تعديلات يدوية ستستمر بمتوسط ٢٠٠ خطأ في الشهر".

- "لن تتغير قواعد استقطاع الضرائب من المنبع في هذا العام، بينما ستقتصر التغييرات في ضرائب الرعاية الصحية والتأمين الاجتماعي على تلك التغييرات المعروفة".
- "لن تتحمل الوحدة مسئولية أي عمليات جديدة في مناطق بعيدة في هذا العام".

ما مدى أهمية أن تصدق افتراضاتك في النهاية؟ من المهم أن تكون الافتراضات التي تؤثر على الإدارة منطقية ومعقولة، ولكن تحققها ليس هو المسألة. إن السبب في استخدام الافتراضات الصريحة هو أن الموازنة يجب أن تتعامل مع عدم اليقين المستقبلي الكامن في الأمور التي لا يمكن السيطرة عليها. فإذا ثبت خطأ القيمة الحسابية للافتراض في النهاية، فإن هذا ينبه الإدارة إلى كون الظروف تختلف عن التقديرات، ولذا يجب التصرف فوراً بتغيير الأفعال والتوقعات. إن هذا التحديد للأمور التي لا يمكن السيطرة عليها واستخدام الافتراضات في الإدارة والتقييم من الأمور المهمة، وليس وضوح صحة الافتراضات المبدئية في النهاية.

بيع فكرة الافتراضات الصريحة

تجعل بعض الشركات من الافتراضات الصريحة جزءاً لا يتجزأ من عملية إعداد الموازنة. ولذا يتم اختيار الموضوعات والقيم الخاصة بالافتراضات مبكراً، مع الاشتراك المباشر من الإدارة العليا لتحقيق الانسجام والتوافق بين الافتراضات عبر الشركة أو القطاع ككل. ثم تركز مراجعات الموازنة على جميع المستويات على الافتراضات على حدة، وعلى كيفية توظيف الشركة لمواردها. وعلى مدار عام الموازنة، تعدل الافتراضات عندما تبطل التغييرات في العوامل الخارجية أو الداخلية صحة أحد الافتراضات، وتنعكس هذه التعديلات في تقييم الأداء في ضوء الموازنة.

احرص على العمل بجد في التحسينات المستمرة للأداء بناءً على العوامل التي تسيطر عليها الوحدة. فعلاوة على كون هذا الأمر من مهام وظيفتك، فإنه يحميك من أن تبدو بمظهر المتذمر من وضع قدر كبير من التركيز على الأمور التي لا يمكن السيطرة عليها.

إذا كانت شركتك لا تدخل الافتراضات الصريحة في عملية إعداد الموازنة الخاصة بها، فما زال على مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين أن يضعوا الافتراضات. ولكن مهمتهم أصعب على أي حال، لأنهم يجب أن يبيعوا لرؤسائهم قيمة الافتراضات الصريحة في إعداد الموازنة والإدارة والتقييم.

عملية الافتراضات

١. فكر في محددات العمل في الوحدة والخطط، واختر الموضوعات اللائقة للافتراضات كما وضحنا في القسم السابق (لن يكون هناك سوى عدد محدود من مظاهر عدم اليقين الكامن المهمة، ولكن هذا العدد يعد بالغ الأهمية).

٢. ضع تقديرات معقولة لقيمة الافتراض الخاص بكل موضوع.

٣. قدم هذه الافتراضات بوصفها معلومات تكميلية مرفقة بنماذج الموازنة المقترحة.

٤. في العروض التقديمية والمراجعات الخاصة بالموازنة، أكد على علاقة تلك الافتراضات بأرقام الموازنة، وتأثيرها عليها.

٥. إذا أراد رئيسك تغيير افتراض ما، فغيره بلا نقاش. ولكن في حالة التحدي، عليك أن تدافع بكل حماس عن عدم القدرة على السيطرة على موضوعات الافتراضات التي وضعتها.

٦. في أثناء العام، وفي مراجعات الأداء، أكد على مدى تأثير التفاوت في قيم الأمور التي لا يمكن السيطرة عليها على تكاليفك ومخرجاتك.

أما ما يحتاج المديرون إلى بيعه، فهو:

- أن بعض الأمور المهمة المتعلقة بأعمال الوحدة تخرج عن سيطرتها.
- أن تكاليف الوحدة ومخرجاتها يمكن أن تتغير كثيراً نتيجة لأي تغيرات في مظاهر عدم اليقين الكامن في المستقبل (أو بعبارة أخرى، فإن النتيجة قد تختلف إذا تغيرت القواعد).

- أن الرجوع باستمرار إلى الافتراضات الصريحة هو أفضل طريقة لمعالجة أوجه عدم اليقين الكامن تلك.
- أن مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين يجب أن يُقيِّموا بناءً على أدائهم وإدارتهم في ضوء العوامل التي يمكنهم التأثير عليها والتحكم فيها.

لقد حان الوقت ثانية لأسئلة الاختيار من متعدد. فعادة ما يتحكم مديرو الوحدات في قليل من الأمور، حتى إنهم يشعرون بأن تصرفاتهم ليست سوى رد فعل لأحداث إنما تهدف إلى تعقيد حياتهم. ولكن بعض هذه الأمور لا يمكن تجنبها. ولكن بعد الدخول في عملية الافتراضات تلك، سوف:

أ. يتحسن أداء الإدارة، ويزداد ما بالوظيفة من متعة.

ب. يفهم مديرو الوحدات وأفرادهم المحوريون، بل والرئيس أيضاً وظائفهم بشكل أفضل. أي إنهم سيستوعبون ما يسيطرون وما لا يسيطرون عليه، وبالتالي سيمكنهم أن يركزوا طاقاتهم على الأمور التي يمكنهم تغييرها.

ج. يمكن للمديرين أن يحققوا أفضل موازنة ممكنة في ظل الظروف الموجودة.

د. يكون المديرون أفضل استعداداً لمعالجة المفاجآت غير السارة التي تظهر في كل عام.

هـ. كل ما سبق.

الإجابة الصحيحة هي "هـ" بالقطع.

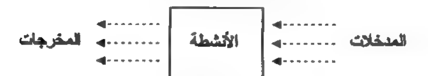
الفصل ٦

تحديد أعمال الوحدة

إن تحديد أعمال الوحدة ينبغي أن يتم قبل بدء العمل في إعداد الموازنة، وذلك لأن ضغط الوقت الذي لا ينتهي سيجعل من هذا التحديد مهمة يصعب إنجازها أثناء إعداد الموازنة.

إن مديري الوحدات وأفرادهم المحوريين لابد أن يستوعبوا أعمال وحداتهم. وليس هذا بغرض إعداد الموازنة فحسب، ولكن لكي يكونوا قادرين أيضاً على إدارة أعمالهم. وعادة ما يكون تحديد العمل أصعب مما يبدو للوهلة الأولى، وعادة ما يتطلب بعض الجهد.

أما أفضل طريقة لتحديد أعمال الوحدة، فهي من حيث مخرجاتها ومدخلاتها وأنشطتها. تصور أعمال وحدتك إذاً في ضوء التخطيط التدفقي التالي:



أما المخرجات، فهي الأشياء المادية أو المعلوماتية التي تنتجها الوحدة، كتصميمات المنتج أو الوحدات المجمعة أو التقارير أو شيكات الراتب، أو ما إلى ذلك. وأما المدخلات، فهي "المواد الخام"، أو التعليمات، وما إلى ذلك مما يقدم إلى الوحدة حتى تؤدي أعمالها. وأما الأنشطة، فهي ما تقوم به الوحدة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

إن الجانب الأكبر من مخرجات أى وحدة يذهب إلى الوحدات الأخرى، والجانب الأكبر من مدخلاتها يعد مخرجات من وحدات أخرى. وعلاوة على ذلك، فإن الاختلاف في اختيارات الأنشطة يغير المدخلات المطلوبة. وهكذا فإن المخرجات والمدخلات والأنشطة

هي التي تربط بين وظائف الوحدات المختلفة وأعمالها بغرض إجراء العمل، وهي المجال الذي تدخل عليه تحسينات الأداء وخفض التكاليف. وبالنسبة لوحدة الأجور والرواتب، فإن التحول إلى تسجيل الحضور والانصراف عن طريق الكمبيوتر (أي اختلاف المدخلات) قد يؤدى إلى تغيير أنشطة المراجعة وإدخال البيانات وتصويب الأخطاء. وكذلك فإن تغيير النشاط بالاستعانة بمنشأة خارجية لمعالجة الأجور والرواتب قد يغير معظم المدخلات التي تتطلبها وحدة الأجور والرواتب.

إن تحديد الأعمال يختلف من وحدة لأخرى بالطبع، ولذا عليك أن تحدد بنفسك أعمال وحدتك. وعلى أي حال، سيوضح لك هذا الفصل كيف تقوم بذلك.

الأنشطة

إن معظم المشكلات تظهر من احتكاك الوحدات بعضها ببعض، كما أن معظم التقدم يمكن تحقيقه عادة بإيجاد طرق أفضل لأداء الأعمال عبر الوحدات والوظائف المختلفة، أي بتغيير المخرجات والمدخلات والأنشطة.

دعنا نبدأ بالأنشطة. إن الناس يميلون إلى الحديث بصيغة الوظائف "إنني أعمل في المبيعات"، ولكن المناقشة بصيغة النشاط "إنني أجري الاتصالات والعروض التقديمية البيعية للمنتجات أ و ب و ج في جميع أنحاء مصر" توفر أساساً أفضل لإدارة العمل، وتحسين الأداء، وتقدير التكاليف وخفضها. وهكذا يعد التركيز على الأنشطة أفضل طريقة لتحديد الأعمال.

والنشاط هو الأسلوب الذي توظف به الشركة مواردها (العمالة والمواد الخام والوقت والمعلومات والتكنولوجيا) لإنتاج مخرجات معينة. على سبيل المثال، يمكن مناقشة تدفق المواد الخام في أحد المصانع من حيث الوظائف التي تدخل فيه، مثل إدارة المواد الخام، ومراقبة الجودة، والحسابات. ولكن هذه الوظائف لا توضح لك ما يجب أن تقوم به، في حين أن الكثير من المعلومات اللازمة للإدارة وإعداد الموازنة تكمن في توصيفات الأنشطة التي تدخل في نطاق كل وظيفة ، مثل تسلم المواد الخام، والتفتيش عليها ونقلها وتخزينها وسداد ثمنها وإمداد وحدة التجميع بها.

هناك عدة عوامل تحدد الأنشطة التي تقوم بها أي وحدة، وهي:

- مخرجاتها المطلوبة
- قرارات الإدارة بخصوص التجهيزات والأفراد والعمليات والإجراءات
- مدخلاتها

وعادة ما تندرج الأنشطة تحت هيكل تنظيمي هرمي. ولذا لكي تحدد الأنشطة، عليك باختيار المستوى الذي يعد مناسباً للإدارة ، ويشتمل على تكاليف كبيرة. ومن هذا المنطلق يمكن أن ينظر إلى نشاط "إعداد التقارير" بوصفه يشتمل على نشاطين فرعيين هما إنشاء التقارير وتحريرها. وهذه الأنشطة قد تكون مهمة لإحدى وحدات معالجة الكلمات، ولكنها قد لا تعد كذلك بالنسبة للوحدة الهندسية، التي قد ترى أن "إعداد التقارير" مهمة غير جديرة بالذكر. وهكذا فإن مدير الوحدة الهندسية قد يقرر أن يركز على أنشطة مثل تصميم المنتجات وتعديلها، وصيانة ومراقبة مكونات الكمبيوتر، ويعتبر إعداد التقارير جزءاً عارضاً فقط من كل نشاط.

بالإضافة إلى ذلك ينطبق مبدأ تناقص العائدات على تحديد الأنشطة. والأمر المهم هو تحديد الأنشطة ذات التنوع الشديد والتكلفة المرتفعة، وربط هذه الأنشطة بالمخرجات. ومن المفيد وضع خانة للأنشطة "الأخرى" لرصد الدعم والأنشطة العارضة التي لا تختلف كثيراً باختلاف المخرجات. ولابد أيضاً أن تكون لكل وحدة أنشطة "إدارية" مثل التدريب وتقييم الأداء الوظيفي والاتصال بالموظفين.

المخرجات

لا يعد الإيراد من المخرجات الإدارية، ولكنه يعد نتيجة فرعية لمخرجات مثل المنتجات التي يتم شحنها، والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء.

هناك أنواع متعددة للوحدات التي تنتج أنواعاً عديدة من المخرجات. وعادة ما تنبع المخرجات الأساسية مباشرة من وظيفة الوحدة، مثل المنتجات التي يتم تجميعها في وحدة التجميع، والطلبيات التي تحرر في وحدة المبيعات، وشيكات الراتب التي تعالج في وحدة

الأجور والرواتب،وتوفير الطعام للعملاء في المطعم، وتصوير النسخ في مركز تصوير المستندات، والمنتجات التي يتم شحنها في القطاع.

يجب أن تكون الخطة التالية هي تحديد المواصفات التي تكمل توصيف المخرجات الأساسية. وبالنسبة لوحدة التجميع، تشتمل هذه الموضوعات على مواصفات المنتجات التي تُجمَّع، ومستوى الجودة المطلوب. وبالنسبة لوحدة المبيعات، تشتمل على المنتجات المباعة والنطاق الجغرافي أو السوق الذي بيعت فيه. ولابد أن تكون شيكات الراتب التي تعالج في وحدة الأجور دقيقة من حيث الموعد وإجمالي القيمة والاستقطاعات وصافي القيمة، وهكذا دواليك.

وعلاوة على المخرجات الأساسية، فلكلٍ وحدة مخرجات معلوماتية. فوحدة التجميع ينبغي أن توفر سجلات زمنية لأفرادها في كل مشروع، وسجلات للمخرجات التي تحققت، وتقارير لاستخدام وتخزين المواد السامة. ووحدة المبيعات ينبغي أن تعد تقارير للاتصالات التي تجريها، وللمصروفات التي تنفقها في السفر. ووحدة الأجور ينبغي أن تقوم بإعداد وتسليم عوائد ضريبة الأجور. كما أن معظم الوحدات مطلوب منها أن تقوم بإعداد وتسليم خطط العمل والموازنات وطلبات المواد الخام.

إن معظم الوحدات لديها أيضاً ما يمكن أن نطلق عليه تسمية المخرجات الخدمية. فلابد أن تتعامل الوحدات بشكل مرضٍ مع الطلبات والشكاوى، ولابد أن تقدم المعرفة والخبرة إلى الوحدات الشقيقة حلاً لمشكلاتها، وما إلى ذلك. إن رجال المبيعات والتصنيع والخدمة لديهم جميعاً نصائح وجيهة يمكن أن يقدموها بخصوص تصميم وسمات المنتجات الجديدة. وأما المخرجات الأساسية لوحدة النسخ وتصوير المستندات، فإنها تعد خدمة في حد ذاتها، ولكن المخرجات الخدمية لهذه الوحدة هي النصائح التي تقدمها بخصوص الممكن والأفضل والأكثر فعالية في التكاليف في حقل تصوير المستندات.

وبطبيعة الحال، فإن المخرجات الأساسية هي العوامل المحددة الرئيسية للأنشطة والتكاليف، ولكن الوضع ليس هكذا دائماً. ففي بعض الحالات ، يمكن للمخرجات المعلوماتية –كالخضوع للقواعد الضريبية والأمنية وقوانين البيئة– أن تضيف قدراً لا يستهان به من الجهد والتكلفة. ولذا فإن المخرجات المهمة ليست بالضرورة هي تلك الواضحة فحسب، الأمر الذي يبرر الحاجة إلى الملاحظة والتحليل المدروس.

المدخلات

هناك في الأساس ثلاثة أنواع لمدخلات الوحدات:

١. الأشياء التي تعمل الوحدة بناءً عليها، والتي نطلق عليها تسمية المواد الخام. وهذه المواد الخام هي الأشياء التي تعد من قديم الأزل مدخلات لأي نشاط في الإطار الضيق لهذا المصطلح. وبالنسبة لوحدة التجميع، تعد هذه المدخلات هي المواد التي يتم تجميعها. وبالنسبة للوحدة الهندسية، تتمثل المدخلات في طلب لمنتج جديد، أو في مشكلة يجب حلها. وبالنسبة لوحدة الأجور والرواتب، تتمثل المواد الخام في سجلات الحضور والانصراف.

٢. الأشياء التي تأتي من الوحدات الأخرى وتساعد الوحدة في القيام بأنشطتها. وتتمثل هذه الأشياء في الأدوات أو المساعدات أو الدعم. ومن أمثلتها برامج الكمبيوتر، والمرشحون لشغل الوظائف من قسم الموارد البشرية، والأعمال الفنية، والأدوات والتجهيزات.

٣. الأشياء التي تصف كيف ستؤدي الوحدة أعمالها، أي التعليمات. ومن أمثلتها الرسومات، والإجراءات الخاصة بإدخال البيانات، وفواتير المواد الخام، والسياسات والإجراءات.

لنأخذ وحدة المبيعات كمثال. تتمثل مدخلات هذه الوحدة من المواد الخام في السلع والخدمات التي سيتم بيعها، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين. وقد تتمثل مدخلاتها من الأدوات في الإعلانات وترويج المبيعات، والاقتراحات وعروض الأسعار من الوحدة الهندسية، وزيارات الإدارة، وترتيبات التمويل، ونماذج العقود. وتشتمل التعليمات على قوائم الأسعار، والظروف والشروط المتاحة، وسياسات مكافحة الاتحادات الاحتكارية، وإجراءات إدخال الطلبيات، وقواعد حساب المصروفات التي تنفق على تسلية العملاء.

إن مدخلات المواد الخام يمكن أن تكون أشياء مادية، مثل أجزاء المنتج الذي سيجمع، والتجهيزات التي تحتاج إلى صيانة، والنقود اللازمة لإحدى المعاملات البنكية، والسلع التي ستباع في أحد متاجر التجزئة. ويمكن أيضاً أن تتمثل هذه المدخلات في معلومات

موثقة ورقياً أو مخزنة في الكمبيوتر. وتعد المعلومات على الأرجح هي المدخلات الأكثر شيوعاً للوحدات؛ فسجلات جميع الأنشطة هي مدخلات وحدة الحسابات، وتوصيفات المنتجات هي مدخلات وحدة المبيعات، ومتطلبات المنتج هي مدخلات الوحدة الهندسية، وطلبات المواد الخام هي مدخلات وحدة المشتريات، والطلبات المتوقعة بالنسبة للتسعير والتأمينات، وما إلى ذلك. وعلى نفس المنوال، يمكن أن تكون الأدوات أشياء مادية أو معلومات. وأما التعليمات، فهي معلومات دائماً.

عوامل تحديد المخرجات

حسناً، لدينا مخرجات ومدخلات وأنشطة، ولكننا لم ننتهِ بعد! فلإكمال تحديد أعمال الوحدة، يجب أن يستوعب المدير ما يحدد مخرجات وحدته، وما يسبب أو يدفع تكاليفها (الأمر الذي نغطيه في القسم التالي).

عند تحديد مخرجات الوحدة، ستكون المهمة التالية هي التوصل إلى عوامل تحديد تلك المخرجات، وذلك حتى تعرف أين تبحث عن الأرقام التي تحدد موازنة العام القادم.

لبعض الوحدات مخرجات تحددها مباشرة الطلبيات أو التعاقدات أو الإيراد. ومن أمثلتها الوحدة الهندسية المخصصة كلية لعقود تنمية العملاء، ووحدة الخدمة المخصصة كلية لتعاقدات الصيانة الخاصة بالعملاء، وغالبية وحدات المبيعات.

والأكثر شيوعاً من ذلك هي الوحدات التي تحدد مشتقات الإيراد مخرجاتها. فالمصانع لديها على وجه العموم وحدة للتخطيط تجدول كل عمليات المصنع.وهكذا فإن هذه الجداول، وليس الإيراد، هي التي تحدد مخرجات وحدات مثل التجميع والاختبار وورشة الماكينات. وبالنسبة للوحدات التي تحقق معاملاتها الإيراد –مثل صرف الشيكات، أو توفير خدمات الأمن، أو تحويل المكالمات الهاتفية– تعد المعاملات ذاتها هي المخرجات التي تحدد العمل، وليس الإيراد أيضاً.

أما الفئة التالية منطقياً، فهي المتطلبات الخارجية المستقلة عن الإيراد. فالمتطلبات القانونية والتنظيمية،والأسواق، والمنافسة كلها تحدد مخرجات الشركة، التي يعد من أمثلتها التقارير السنوية والفصلية، والخضوع لقوانين البيئة، وعروض المعلومات التي

تتوافق وقواعد العمل التي تضعها الحكومة، والخدمات الخاصة التي تقدمها الشركة للوقوف في وجه المنافسين.

هناك أيضاً بعض المخرجات التي تحددها عوامل هيكلية. وتعد هذه العوامل نتيجة للطريقة المادية والإجرائية والتنظيمية التي تجري بها الشركة الأعمال. والأسلوب الذي تنظم به الشركة هو الذي يحدد في الأساس مسئوليات ومخرجات كل وحداتها. كما أن الموقع الجغرافي في عدد من الولايات والدول يحدد بدوره مجموعة من مخرجات الشحن والإقرار الضريبي والاتصال.

وأخيراً هناك وحدات تحدد مخرجاتها طلبات الخدمة. وهكذا فإن طلبات العملاء هي التي تحدد مخرجات هذه الوحدات، التي قد نطلق عليها تسمية وحدات "مستوى الجهد". ومن أمثلتها مراكز تصوير المستندات ومعالجة الكلمات، الأقسام الفنية، وأجزاء المرافق.

على المستوى العملي، قد يكون لإحدى الوحدات مخرجات من جميع الأنواع السابقة.فأي وحدة مشتريات في أي قسم تصنيع يمكن أن تكون لها مخرجات يحددها الإيراد المنخفض، أو تحددها جداول الإنتاج، وسياسة الجرد. كما يمكن أن تكون لهذه الوحدة مخرجات يحددها شرط خارجي بتسجيل نسبة الطلبيات الواردة من الشركة الصغيرة، ومخرجات يحددها شرط خدمي بتلبية الاحتياجات الشرائية لمراكز الإدارة العشوائية.

العوامل المؤثرة على التكاليف

إن أهم فائدة لمعرفة العوامل المؤثرة على التكلفة لا تكمن في إعداد الموازنة، وإنما في تحسين أداء الوحدة. فالعوامل المؤثرة على التكلفة توضح لك أين تبحث عن أكبر المردودات للتحسين.

إن الأشياء التي تسبب أو تدفع تكاليف الوحدة ينبغي أن تُستوعَب حتى يتم التخطيط لأعمالها وإعداد موازنتها بذكاء. ومعرفة العوامل المؤثرة على التكاليف تعد مهمة أيضاً لتقييم التغييرات التي تتم أثناء عملية إعداد الموازنة، بجانب التغييرات التي تدخل على الخطط على مدار عام الموازنة. وذلك لأن هذه المعرفة تتيح للمديرين أن يستوعبوا بسرعة ما إذا كانت تلك التغييرات ستؤثر بشكل رئيسي أم ثانوي، وما إذا كانت تتطلب رد فعل سريع أم لا تستدعي القلق.

إن المخرجات المطلوبة وعوامل تحديدها تعد بلا شك من العوامل المؤثرة على التكاليف. فكلما زاد عدد المنتجات التي يجب تجميعها أو عدد التغييرات الهندسية التي يجب إجراؤها ومعالجتها، عادة ما سترتفع التكاليف. وكذلك تؤدى درجة تعقيد المنتجات ومدى تنوعها إلى زيادة التكاليف. كما أن تغيير متطلبات المخرجات لرفع مستوى أداء المنتجات سيؤدي إلى زيادة المواد الخام المشتراة، وأيضاً إلى زيادة تكاليف التصنيع.

إن خصائص المخرجات المطلوبة التي تؤثر على التكاليف تتطابق عموماً مع عوامل تحديد المخرجات التي نوقشت في القسم السابق، والتي تتمثل في الإيراد ومشتقاته، والمتطلبات الخارجية، والعوامل الهيكلية، وطلبات الخدمة.

أما الإجراءات والعمليات -أي أسلوب أداء العمل- فهي الفئة العامة الثانية للعوامل المؤثرة على التكلفة. وبعبارة أخرى، فإن اختيار الأنشطة والمدخلات يؤثر على التكاليف. وعلى وجه العموم، فإن أهم وأكبر عاملين يؤثران على الإجراءات والعمليات هما مدى التحول إلى استخدام الكمبيوتر، وعدد الأشياء التي تنتجها الوحدة في مقابل عدد الأشياء التي تشتريها.

يعد المستوى العام للسعر أيضاً من العوامل المؤثرة على التكاليف، ويتضمن مستويات الأسعار الخاصة بكل ما تشتريه الوحدة؛ وذلك كأسعار المواد المشتراة، ومستويات الأجور، ومستويات الإيجارات، وما إلى ذلك. وعادة ما يخرج هذا العامل عن نطاق سيطرة مدير الوحدة، كما أن التغير في الأسعار يمكن أن يبطل صحة أي موازنة بسرعة. (ولذا تعد مستويات الأجور الخاصة بالعناصر المهمة مرشحاً جيداً دائماً لافتراضات الموازنة).

تلخيص وعملية: تحديد العمل

بالنسبة لأي وحدة، تعد عملية التوصل إلى الأسلوب الحالي لأداء العمل مجرد ملاحظة وتسجيل دقيق. ولكن عندما يُطلَب من أي وحدة بعض المخرجات الجديدة، ستكون هذه العملية متعلقة بالتصميم وليس بالملاحظة: فمع هذا المطلب الجديد، ما الأعمال (الأنشطة) التي سنؤديها لإنجازه؟ وما المدخلات التي نحتاج

إليها؟ ولابد على أي وحدة جديدة أن تعمل من الصفر في تحديد أعمالها، وهذه هي المهمة الأولى لمديرها.

في كل الحالات، طبق العملية المتدرجة التالية:

١. ابدأ بالمخرجات المطلوبة.

- المخرجات الأساسية
- مواصفاتها
- مخرجات المعلومات
- المخرجات الخدمية

استخدم الفئات العامة لعوامل تحديد المخرجات كقائمة اختبار للتأكد من عدم نسيان أي شئ.

٢. عرف ما يحدد كلاً من المخرجات المطلوبة.

- الإيراد
- مشتقات الإيراد
- المتطلبات الخارجية
- العوامل الهيكلية
- طلبات الخدمة

تساعدك هذه الخطوة على استيعاب المخرجات المطلوبة بصورة أفضل، وتوضح لك أين تبحث عن مقادير وقيم المخرجات التي يجب أن تنعكس في موازنتك.

٣. حدد الأسلوب الذي تريد أداء العمل به لإنتاج المخرجات.

- حدد كل المهام التي يشتمل عليها إنتاج المخرجات
- صنف نتائجك في صورة أنشطة ذات قيمة ويمكن أداؤها

٤. حدد المدخلات المطلوبة لكل من الأنشطة التي حددتها.

- ما المواد الخام (المادية أو المعلوماتية) التي يجب العمل عليها أو تحويلها لتحقيق المخرجات؟

- ما الأدوات والمساعدة والدعم المطلوب لذلك؟
- ما التعليمات والتوجيهات المطلوبة؟

٥. أعد المخرجات والمدخلات والأنشطة لتحديد أسلوب إنتاج المخرجات الأكثر عملية والأكثر فعالية في التكاليف. ربما تكون المدخلات المطلوبة للأنشطة المفضلة غير متاحة أو باهظة الثمن، الأمر الذي يتطلب تغيير الأنشطة. اطرح هذه الأسئلة إذاً:

- هل هناك أسلوب أفضل لأداء العمل؟
- هل هناك أنشطة ومدخلات أخرى ستؤدى إلى تحسين الأداء و/أو خفض تكاليف إنتاج المخرجات؟
- حيث إن مدخلات وحدتك تعد مخرجات وحدة أخرى، فهل هناك مخرجات مختلفة ستؤثر على أداء الشركة ككل أو ستخفض التكاليف؟

٦. حدد الأسباب أو العوامل المؤثرة على تكاليف الوحدة.

ركز على تلك الأشياء التي تحدد بشدة مستوى التكلفة الخاص بالوحدة. فإذا كانت التقارير الشهرية تعد تكلفة عارضة، فلا تقلق من العوامل المؤثرة على تكاليف هذه التقارير. عند تحديد العوامل المؤثرة على التكاليف، عليك أن تنتقل من تحديد الأنشطة إلى طبيعة التكاليف، ثم إلى العوامل المؤثرة على تلك التكاليف. أي إنك بدلاً من البدء ببعض الفئات العامة للعوامل الفردية، مثل العمالة والمواد المشتراة والإيجار والمرافق وما إلى ذلك.

مثال توضيحي: وحدة الأجور

إن معظم الوحدات لديها قدر من المخرجات والمدخلات والأنشطة أكبر مما يمكن تنظيمه بشكل حدسي، وكل هذه المخرجات والمدخلات والأنشطة تعد مهمة لاستيعاب العمل بالكامل. دعنا إذاً نستخدم وحدة الأجور والرواتب كمثال، وذلك لأن هذه الوحدة موجودة في جميع الشركات. يعتقد معظم الناس أن أعمال هذه الوحدة أبسط من أعمال بعض الوحدات الأخرى. ولذا قد تشعر بالدهشة من عدد العناصر التي يشتمل عليها تحديد

أعمال هذه الوحدة (وربما يكون لدى إحدى وحدات الأجور عناصر أكثر مما في هذا المثال).

المخرجات: شيكات الراتب التي تذهب لكل موظف في حينها، وبالقدر الصحيح، وبعد خصم الاستقطاعات السليمة من المنبع؛ وأيضاً كل السجلات السليمة المطلوبة بغرض الأعمال أو الضرائب أو من الموظفين؛ وكذلك تسليم كل إيرادات ضريبة الأجور المطلوبة، إضافة إلى التعامل بشكل مرضٍ مع الاستفسارات والشكاوى.

المدخلات: التعليمات الخاصة بالأجور والاستقطاعات والرسوم، وسجلات الحضور والانصراف، وبرامج الكمبيوتر، وإجراءات إدخال البيانات، والسياسات والإجراءات العامة للشركة.

الأنشطة: تفصيل المعلومات الخاصة بشيك الراتب وأرومته (على افتراض أن وحدة معالجة البيانات هي التي تقوم بإعداد شيكات الراتب فعلياً)، ومراجعة وإدخال بيانات سجلات الحضور والانصراف، ومراجعة بيانات الأجور المعدة بواسطة الكمبيوتر، وتصويب الأخطاء، وإدخال التعديلات، وتسليم شيكات الراتب للموظفين، وإعداد إيرادات الضرائب، ومعالجة الاستفسارات، والإداريات.

العوامل الرئيسية المحددة للمخرجات: عدد الموظفين، ومدى تكرار شيكات الراتب، ودرجة تعقيد أساليب الدفع والمزايا الإضافية (على سبيل المثال، الوقت الإضافي، والعمل بالقطعة، والعمولات، وأعداد وخيارات خطط التأمين الصحي الخاصة بالموظفين)، وعدد الولايات والدول التي يعمل فيها الموظفون (الأمر الذي يحدد عدد خطط استقطاع ضريبة الإيراد التي تختلف من مكان لآخر، والتي يجب مراعاتها).

العوامل الرئيسية المؤثرة على التكلفة: كل العوامل المحددة للمخرجات، وعدد الأخطاء والتعديلات التي يجب تصويبها وإدخالها، ومدى التحول إلى استخدام الكمبيوتر في تسجيل الحضور والانصراف، والاستعانة بمنشأة خارجية لمعالجة الأجور والرواتب.

الفصل ٧

التخطيط لأعمال الوحدة

إن الموازنة ليست في الأساس سوى خطة. وإذا أردت الدقة، فالموازنة هي تعبير بالأرقام عن عدد من الخطط الخاصة بالوحدة والمرتبطة بعضها ببعض، والتي تجتمع معاً لتشكل خطة الشركة ككل للعام القادم.

بعد الانتهاء من تحديد أعمال الوحدة، تتمثل الخطة التالية في التخطيط لأعمال العام القادم.

إن الجميع يخططون، طول الوقت. افترض مثلاً أنك تريد الذهاب من القاهرة إلى الرياض. إنك بالتأكيد لن تخرج من الباب الأمامي فوراً وبلا تفكير، بل ستضع خطة. وقد يتمثل الجزء الأول من هذه الخطة في تحديد ما إذا كنت تريد الذهاب بالطائرة، أو بالباخرة، أو بالسيارة. وربما تجيب على هذا السؤال بسرعة، وربما تحتاج إلى بعض العمل والتفكير، وجمع بعض المعلومات عن جداول الرحلات والتكاليف والرفاهية، وما إلى ذلك.

وبافتراض أنك قررت الذهاب بالسيارة، فما زال من غير الممكن أن تدلف إلى سيارتك وتنطلق بلا تفكير. إذ يجب أولاً أن تقرر أي الطرق ستسلك، ثم تقرر ما إذا كنت ستتوقف عند بعض الاستراحات أم لا. وإذا قررت التوقف عند بعض الاستراحات، فقد تحدد مسبقاً تلك الاستراحات، أو تفضل اتخاذ هذا القرار في حينه. لابد أيضاً أن تتخذ قراراً بشأن النقود والإمدادات التي ستأخذها معك. أضف إلى هذا فحص السيارة والتأكد من سلامتها.

إنك قد لا تدون كل هذه الأمور، أو دعنا نقول على الأقل إنك لن تضعها في صورة التقرير الخلاب أو العرض التقديمي المبهر الذي توضع فيه خطط العمل. ولكنك ستكون قد خططت وقررت كيف ستذهب من القاهرة إلى الرياض قبل بدء الرحلة.

إن التخطيط بنفس هذه البساطة، وأيضاً بنفس هذا التعقيد؛ إنه كالسهل الممتنع. فالخطة يجب أن توضح لنا كيف سنصل من نقطة لأخرى بعد تحديد هذه النقطة الأخرى.

عناصر التخطيط للعمل

خطة العمل هي تحديد للأسلوب الذي ستستخدم به الموارد لتحقيق نتائج معينة. ولتحقيق هذا الغرض، ينبغي أن تشتمل الخطة على العناصر التالية:

الهدف، أي بيان بالنتائج المرغوبة التي وضعت الخطة لتحقيقها. سوف يتغير الهدف بتقديم الخطة. وفي مثالنا البسيط السابق، كان هدف مرحلة التخطيط الأولى يتمثل في تحديد أفضل أسلوب للذهاب من القاهرة إلى الرياض. وقد أدى هذا القرار إلى خطة أخرى كان هدفها يتمثل في تحديد أفضل طريق للذهاب إلى الرياض بالسيارة.

الأنشطة، أي كل الأمور التي يجب القيام بها لتحقيق النتائج المرغوبة. وبالنسبة للرحلة إلى الرياض بالسيارة، تشتمل الخطة على اختيار الطريق المناسب، واتخاذ قرار بشأن الاستراحات التي سيتم التوقف عندها. ويتضمن "اختيار الطريق" نشاطاً أسبق، وهو "الحصول على خريطة". كما أن القرار الخاص بالتوقف عند بعض الاستراحات يعد من متطلبات القرار الخاص بالملابس التي يجب أن تأخذها معك.

الكيفية، أي الطرق والمداخل التي ستطبق لتحقيق كل ما ينبغي أداؤه. وفي تحديد كيفية الذهاب إلى الرياض، قد تبدأ بجمع بعض الجداول الزمنية، والاتصال بخطوط الطيران والسفن إما بنفسك، وإما من خلال وكيل للسفر. وبالنسبة لرحلة السيارة، قد تشتمل "الكيفية" على من يمكنه أن يقود السيارة، وعلى شراء بعض الأطعمة المجففة والمعلبات. أو التوقف لتناول الطعام في الاستراحات.

التوقيت، أي الجدول الزمني الخاص بإنجاز كل الأنشطة، وتحقيق النتائج النهائية. وبالنسبة للرحلة من القاهرة إلى الرياض، قد تبدأ بتحديد اليوم والوقت الذي يجب أن تصل فيه إلى الرياض، ثم ترجع إلى تحديد توقيت اتخاذ القرارات المتنوعة. وفي النهاية، وحين تحصل على الخطة كاملة في يدك، ستكون قد حددت ميعاد الرحيل بالفعل.

الكمّ، أي الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة، مثل الأفراد والأموال والمهارات المطلوبة، والعناصر المشتراة من الخارج، وما إلى ذلك. وحتى بالنسبة لمثال الرحلة من القاهرة إلى الرياض، على بساطته، من مصلحتك أن تعرف التكلفة الإجمالية، وبعض الأشياء التي يجب شراؤها، مثل الملابس والأطعمة.

إن ما سبق ذكره يشكل العناصر الأساسية لأي خطة عمل. وهناك أيضاً عناصر مساعدة ينبغي أن تشتمل عليها معظم الخطط. وتتيح هذه العناصر التبرير والتقييم والتعديل اللائق للخطط، وتنتج عنها العناصر التالية:

- المبررات: أي وسائل الدفاع عن الأنشطة والجداول الزمنية التي اختيرت لتحقيق النتائج المرغوبة.
- الافتراضات الموضوعة في الخطة.
- خطط الطوارئ، التي ستستخدم إذا ثبت خطأ الافتراضات، أو انعدمت الحاجة إلى بعض الأنشطة.
- النقاط المرحلية: أي مواعيد ومضمون النتائج المرحلية الضرورية، والتي تتيح تقييم التقدم بالنسبة للخطة.

أعمال التخطيط الخاصة بإعداد الموازنة

إذا كنت قد توليت وظيفتك هذه حديثاً، فاستخدم أرقام العام الحالي في موازنتك ما لم يكن هناك سبب واضح للتغيير. سوف يلقى هذا القرار القبول، فلا احد يتوقع منك ان تكون خبيراً في الموازنات من المرة الأولى.

إن المناقشة السابقة لعالم التخطيط على وجه العموم توفر لنا سياقاً لمناقشة أعمال التخطيط الخاصة بالموازنة:

عناصر تخطيط الموازنة

الهدف	تقدير مخرجات الوحدة وتكاليفها واحتياجاتها من الوحدات الأخرى

الأنشطة والكيفية	المخرجات والمدخلات والأنشطة التي تحدد أعمال الوحدة في العام القادم
التوقيت والنقاط المرحلية	الجداول الزمنية للمخرجات والمدخلات والأنشطة
المبررات	التبرير المنطقي الذي يؤدي إلى الحصول على تصديق الإدارة على الموازنة (انظر الفصل ١١)
الافتراضات	افتراضات الموازنة الصريحة
خطط الطوارئ	ضمنية على وجه العموم، وتشكل جزءاً من الحصول على تصديق الإدارة على الموازنة

عند إعداد الموازنة، ستكون الفترة العامة التي تسري فيها الخطة محددة: العام القادم. وعند النظر فقط إلى أساسيات الموازنة، نجد أن عملية إعداد الموازنة تطرح على مدير كل وحدة السؤال التالي: ما المخرجات التي تستطيع وحدتك أن تحققها في العام القادم؟ وبأي تكلفة؟ وما الموارد المطلوبة؟ وما الذي تحتاج إليه من الوحدات والوظائف الأخرى؟ وتشكل الإجابة على هذه الأسئلة هدف التخطيط الخاص بموازنة الوحدة.

أما أنشطة الموازنة وكيفيتها، فتشكل تحديد أعمال الوحدة في العام القادم. وقد عرضت عملية تحديد أعمال الوحدة في العمود الجانبي الذي ورد في الفصل ٦ تحت عنوان "تلخيص وعملية: تحديد العمل". وينبغي أن يتم تحديد أعمال الوحدة قبل البدء في إعداد الموازنة، وذلك لأن ضغط الوقت يجعل من هذه المهمة أمراً صعباً أثناء إعداد الموازنة. أما المهمة التي يجب أداؤها في أثناء الموازنة، فهي تحديد أعمال الوحدة في العام القادم.

بالإضافة إلى تحديد أعمال الوحدة، تتمثل نقطة البدء بالنسبة لمدير الوحدة في معرفة تكاليف وحدته في هذا العام. وحين يعرف المدير أعمال الوحدة وتكاليفها في هذا العام، ينبغي أن تسلط بؤرة التخطيط على التغييرات: كيف سيختلف العام القادم عن هذا العام؟ وينطبق هذا الأمر على وحدات التصنيع التي لا تختلف أعمالها تقريباً من عام لآخر، وكذلك على وحدات الصيانة، ووحدات الأجور والموارد البشرية، وما إلى ذلك.

أما إذا كانت أعمال وحدتك تختلف من عام لآخر، فإن معرفة أعمال وتكاليف الوحدة في هذا العام تفيد فقط بوصفها معلومات في الخلفية. فعلى سبيل المثال، في الوحدة الهندسية

التي تعمل في مشروعات التصميم، ينبغي أن يتم تحديد الأعمال الخاصة بهذه المشروعات، والتخطيط لها في العام القادم من الصفر، وذلك من حيث المخرجات والمدخلات والأنشطة.

ولتخطيط أعمال الوحدة في العام القادم في هذه الحالة، عليك بالتالي:

- ابدأ بتحليل العوامل المؤثرة على التكاليف لتحدد ما يعد الأكثر أهمية منها بالنسبة للعام القادم. ومعرفة هذه العوامل توضح لمدير الوحدة أهم المخرجات والأنشطة التي يجب التركيز عليها، كما توضح له المخرجات والمدخلات والأنشطة التي سيؤدي تغييرها إلى أكبر مردود.
- حدد نوعية ومقادير المخرجات المطلوبة. ستحصل على بعض المخرجات من الرؤساء والوحدات الأخرى، ولكنك ستضطر إلى التنقيب عن غالبيتها بنفسك. عادة ما تحدد لك العوامل الأكثر أهمية وتأثيراً على المخرجات تلك الأماكن التي تبحث فيها عن متطلبات المخرجات، مثل:
  - جداول الإنتاج، بالنسبة لوحدة التجميع.
  - جداول الصيانة، بالنسبة لوحدة خدمة العملاء.
  - جداول التشغيل، بالنسبة لوظيفة التشغيل.
  - تعاقدات العملاء، بالنسبة للتقارير المطلوبة والأنشطة القانونية الأخرى.
  - الشئون القانونية، لمعرفة التغييرات في قواعد وتشريعات معالجة النفايات السامة.
- ضع افتراضات خاصة بالمخرجات غير المعروفة أو التي تشتمل على عدم اليقين، أو التي لا تستطيع السيطرة عليها (الفصل ٥).
- تحدد هذه المخرجات المعينة والمفترضة مقادير ونوعية الأنشطة التي تحتاج إليها، وما ينتج عنها من مدخلات مطلوبة.
- في البداية، حدد الأنشطة بشكل مبدئي فقط،ثم ادرس إمكانية الحصول على المدخلات، و/أو حدد ما إذا كان أي شئ قد تغير فيما يتعلق بالمدخلات المعتادة. ضع بعد ذلك الأنشطة والمدخلات معاً في الصورة النهائية لتحقيق التوافق بينها.

- قد تتطلب المدخلات بعض الافتراضات المؤقتة في المراحل الأولى لإعداد الموازنة، وذلك حين لا تكون المدخلات المتاحة قد عرفت بعد.
- تكاليف الوحدة التي حددت في ضوء العوامل المؤثرة على التكاليف تتدفق بعد ذلك مباشرة من الأنشطة الخاصة بالمستويات المعروفة والمفترضة للمخرجات.
- احتياجات الوحدة من الوحدات الأخرى تتدفق من المدخلات المطلوبة.

يمثل الجدول الناتج عن كل المخرجات والمدخلات والأنشطة عنصر التوقيت في التخطيط الخاص بإعداد الموازنة. وتمثل أرقام التكاليف عنصر الكم. ويعالج الفصلان ٨ و٩ أفضل الطرق للتوصل إلى هذه الأرقام.

إعادة العمل

بعد الانتهاء من وضع الخطة المبدئية لموازنة وحدتك، توقع عدداً من إعادات العمل في الخطة قبل وضعها في صورتها النهائية. إن من اللازم أن تتوافق موازنات كل وحدات الشركة معاً، ويجب أيضاً أن تتوافق هذه الموازنات مع أهداف الشركة واستراتيجياتها.

وفيما يلي أمثلة لمجالات إعادة العمل التي يجب أن تتوقعها، بل والتي يجب أن تسعى إليها في بعض الحالات:

- إمكانية الحصول على أنواع مختلفة من المدخلات يمكن أن تغير الأنشطة. كما يمكن التوصل إلى أسلوب أفضل لأداء الأعمال بالجمع بشكل مختلف بين المدخلات والأنشطة.
- مقادير ونوعية المخرجات المطلوبة قد تتغير عند دمج عناصر الموازنة، وبعد إعادة العمل فيها، وأيضاً عندما تحدد الوحدات الأخرى حاجات لا تختلف عن حاجات وحدتك.
- مستوى المخرجات المطلوب قد يستحيل تحقيقه لوجود عجز في الموارد والقدرات. ولهذا فقد تختلف "المخرجات الناتجة" عن "المخرجات المطلوبة"، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور موجة جديدة من إعادات العمل في الموازنات في الشركة ككل.

أمثلة توضيحية

يحدد جميع المديرين أعمال وحداتهم، ويخططون لها إلى حد ما، إذ لا يمكنهم أن يعملوا دون ذلك. ولذا فإن تحديد أعمال الوحدة والتخطيط لها بشكل مدروس وكامل هو أفضل طريقة لإعداد موازنات جيدة، وللدفاع عن هذه الموازنات بنجاح، ولاتخاذ ردود أفعال جيدة تجاه التغييرات التي تظهر أثناء عملية أعداد الموازنة، وتجاه المشكلات والمفاجآت التي تظهر خلال عام الموازنة.

دعنا الآن نضرب بعض الأمثلة التوضيحية لعملية إعداد خطة موازنة العام القادم في وحدة تعد أعمالها متكررة إلى حد بعيد من عام لآخر، وفي وحدة أخرى تتغير أعمالها بصورة جذرية من عام لآخر.

وحدة الأجور والرواتب

في البداية، دعنا نرجع ثانية إلى وحدة الأجور التي مثلنا لها في نهاية الفصل ٦. ربما تود أن تراجع مثال تحديد أعمال الوحدة في نهاية الفصل ٦ قبل الاستمرار. إن الهدف الرئيسي لمدير وحدة الأجور يتمثل في تحديد التغيرات المرجحة في المخرجات والمدخلات المطلوبة. وبالنظر أولاً إلى العوامل المؤثرة على التكاليف، اتضح أن الإدارة قد اتخذت مؤخراً قراراً بعدم الاستعانة بمنشأة خارجية لمعالجة الأجور. اتضح أيضاً أن التحول إلى تسجيل مواعيد الحضور والانصراف بالكمبيوتر قد تمت مناقشته، ولكنه لن يتم على الأرجح قبل عام آخر على الأقل. ولهذا فليست هناك تغيرات متوقعة فيما يتعلق بتلك العوامل المؤثرة على التكاليف في العام القادم. (إذا كان المدير يخشى أن يواجه في أثناء العام قراراً سريعاً بتغيير أي من هذه العوامل، فلابد من وضع افتراضات صريحة في الموازنة تشير إلى كون العوامل المؤثرة على التكاليف لن تتغير).

عند تحليل العوامل المؤثرة على التكاليف، يكتشف المدير أن أعباء العمل في وحدة الأجور لا تتفاوت كثيراً مع عدد الشيكات على نطاق واسع، ولكنها تتفاوت مع عدد الأخطاء والتعديلات. يتضح أيضاً أن عدد الأخطاء والتعديلات يتناسب مع عدد الموظفين تقريباً. وكذلك يتضح أن أعباء العمل تتفاوت كثيراً مع تعقيد وعدد التغيرات في أساليب الدفع

والمزايا الإضافية، التي كانت تمر بتغيرات غير رئيسية. وفي النهاية، يكتشف المدير خطة افتتاح مصنع جديد ضخم في ولاية أخرى في شهر إبريل القادم، وسوف تتحمل الوحدة المسئولية عن أجور هذا المصنع.

ثم عند إعداد الموازنة، كان المدير يعرف أنه يجب أن يركز على معرفة الأعداد المخططة للموظفين، والتغيرات في أساليب الدفع والمزايا التكميلية، إضافة إلى القواعد والتشريعات الخاصة بالأجور والضرائب في تلك الولاية الجديدة. فإذا كانت أعداد الموظفين لن تتغير بصورة كبيرة، وكذلك معدل التغير في أساليب الدفع والمزايا الإضافية (لا تنسَ اللجوء إلى الافتراضات الصريحة ما لم تكن واثقاً من الأمور)، فإن خطط العمل والأرقام الخاصة بالعام الحالي يمكن أن تستخدم في العام القادم. هناك استثناء واحد فقط، وذلك لوجود مهمة تخطيط رئيسية تتمثل في تحديد كيفية أداء العمل في هذا المصنع الجديد. وينبغي أن يتم تخطيط هذا العمل بمعرفة المدير وأفراده المحوريين ذوي المعرفة والخبرة، وبالعمل مع الأفراد المسئولين عن المصنع الجديد.

وحدة ورشة الماكينات

ليس هناك ما هو أفضل من ورشة الماكينات كمثال لوحدة لا تعد أعمالها متكررة. وبناءً على ما ورد في الفصل ٦، ففيما يلي تحديد لأعمال هذه الوحدة (نذكر فيه على حدة الأنواع العامة الثلاثة للمخرجات: المخرجات الأساسية، والمخرجات المعلوماتية، والمخرجات الخدمية):

المخرجات الأساسية: الأجزاء المصنعة بالنوعيات والمواصفات المطلوبة

المخرجات المعلوماتية: التقارير الخاصة باستخدام وإعدام المواد السامة

طلبات المواد الخاصة بالمخزون الخام والإمدادات والأجزاء

التقارير الشهرية الخاصة بالمخرجات والجودة والمخزون والتكاليف

المخرجات الخدمية: النصائح الموجهة إلى الوحدة الهندسية حول تصميم الأجزاء المصنعة

تشغيل الآلات العارض خدمة للإدارة والعملاء

عوامل تحديد المخرجات: خطة الإنتاج

القواعد والتشريعات الخاصة بحماية البيئة

متطلبات إعداد الموازنة والتقارير

الطلبات العارضة لتشغيل الماكينات

الأنشطة: إعداد طلبات المواد الخام

تسلم المواد الخام

صيانة المخزون

إعداد الماكينات والمواد الخام

تشغيل المواد الخام

التفتيش على المخرجات

إعداد الموازنات

إعداد التقارير الشهرية

تخزين واستخدام ثم إعدام المواد السامة

الإداريات

أنشطة أخرى

المدخلات: المواد الخام

الإمدادات

الرسومات والمواصفات

التجهيزات

الأدوات

التدريب

التعليمات الخاصة باستخدام التجهيزات والأدوات

التعليمات الخاصة بالمواد السامة

الكهرباء والمرافق الأخرى

الأرقام المالية

العوامل المؤثرة على التكاليف:	جميع عوامل تحديد المخرجات نوعية الماكينات، ومدى التحول إلى استخدام الكمبيوتر في التشغيل عمليات تدفق العمل مواقع الموردين مستويات أسعار المواد والإمدادات

عندما يمسك مدير ورشة الماكينات بمثل هذا التحليل في يده، سيبدأ على الفور في إعداد الموازنة بناءً على المخرجات. إنه يحتاج أيضاً إلى جداول الإنتاج الفعلية أو المفترضة، إضافة إلى متطلبات رفع التقارير البيئية، ومتطلبات رفع التقارير الإدارية. وبناءً على هذه الجداول والمتطلبات، يمكن لمدير الوحدة أن يقدر مستوى الأنشطة التي ستكون مطلوبة في العام القادم، ثم يبدأ في تقدير عدد الأفراد والاحتياجات أو الفائض من المهارات، والاحتياجات من الماكينات، واستخدام الكهرباء والمرافق الأخرى، وما إلى ذلك. ويؤدي كل هذا إلى استنتاجات حول ما إذا كانت الوحدة ستتمكن من إنتاج المخرجات المطلوبة في العام القادم، وحول كم التكاليف.

أما أهم العوامل المؤثرة على التكاليف، فهي خطة الإنتاج، ومدى التحول إلى استخدام الكمبيوتر،والقواعد والتشريعات الخاصة بحماية البيئة (لأن معالجة المواد السامة يمكن أن تكون باهظة التكاليف)، ومستويات الأسعار (للمواد الخام، والكهرباء، وما إلى ذلك).

وفيما يتعلق بافتراضات الموازنة، فإن العاملين الأولين المؤثرين على التكلفة ليسا لائقين لوضع الافتراضات، وذلك لأن مدير ورشة الماكينات ينتظر منه أن يسهم في القرارات الخاصة بخطة الإنتاج وبمدى التحول إلى استخدام الكمبيوتر. ولكن افتراضات الموازنة ينبغي وضعها فيما يتعلق بقواعد وتشريعات حماية البيئة (فقواعد معالجة النفايات السامة –على سبيل المثال– لن تتغير بشكل يذكر أثناء العام)، وفيما يتعلق بالأسعار شديدة الأهمية وسريعة التغير (على سبيل المثال، متوسط تكلفة المواد المطلوبة للتشغيل سيزداد بنسبة ١٠٪ عن أسعار هذا العام).

المردود الإداري

إن لتحديد وتخطيط أعمال الوحدة مردوداً واضحاً في إعداد الموازنة، وقد ذكرنا من قبل هذه الأمور التالية:

- استيعاب الأعمال التي يجب إنجازها هو الطريقة الوحيدة التي تجعل من الموازنة تقديراً مستقبلياً راجحاً بقدر الإمكان.
- يعد تحديد وتخطيط الأعمال أفضل دفاع عن الموازنة في المراجعات المختلفة.
- يسهل تحديد وتخطيط الأعمال إدخال التغييرات المطلوبة في الموازنة على مدار عملية إعدادها.
- يتيح لك تحديد الأعمال وتخطيطها أن ترى العلة والمعلول في أثناء العام إذا ظهرت أي مشكلات في تحقيق الموازنة.

هناك أيضاً مردود إداري ينتج عن مثل هذا التخطيط والتحليل المفصل. ففي مثال وحدة ورشة الماكينات، تمثل كل الجمل التالية مردودات إدارية حقيقية، فيما عدا جملة واحدة: ما الجملة الخطأ إذاً؟

أ. المتطلبات الخاصة بمخرجات بعض الأجزاء قد تؤدى إلى تكاليف ومشكلات غير طبيعية. والمقترحات الخاصة بإعادة التصميم قد تؤدي إلى تحسين التكاليف وجداول العمل دون أي انحدار في أداء المنتج.

ب. الميكنة الجديدة قد تؤدي إلى زيادة المخرجات أو خفض تكاليف العمل بالنسبة لبعض المخرجات، إضافة إلى تحسين جداول العمل. وهكذا فإن التحليل إضافة إلى تكلفة الميكنة الجديدة يتيح تحديد مردوده في مقابل التكلفة.

ج. يؤدي التخطيط والتحليل إلى إزالة عدم اليقين الذي يغلف العام القادم.

د. بدراسة متطلبات المخرجات وبالتفصيل (وبخاصة المتعلقة بالأرقام وجداول العمل)، يتيح تحليل الأنشطة للمدير أن يقترح تغييرات في جداول الإنتاج تؤدي إلى تحسين كفاءة ورشة الماكينات.

هـ. بالنسبة للأنشطة المطلوبة التي لا تعد ورشة الماكينات مستعدة لها، يمكن إجراء مبادلة ذكية بين الاستعانة بوحدة خارجية أو الحصول على الميكنة والمهارات المطلوبة.

و. أصبح المدير الآن يعرف التغييرات التي سيكون لها آثار مهمة على الوحدة، ويعرف الأمور التي يجب على الأفراد التصرف بشأنها. وبهذا يمكنه أن يبقى منتبهاً للتغييرات المهمة، ويتجنب القلق من التغييرات التي ستؤثر على وحدته بشكل ثانوي فقط.

الجملة الخطأ هي الجملة ج بالطبع، لقد كنت تعرف ذلك. فمهما فعلنا، سيظل العام القادم مغلفاً بعدم اليقين حتى ينتهي.

الفصل ٨

التوصل إلى أرقام الموازنة

حتى مع التخطيط الجيد للعام القادم، ستظل الشركة في حاجة إلى تقديرات بالأرقام للإيراد والتكاليف والتدفقات النقدية التي ستنتج عن كل الأفعال التي خطط لها.

إن الأرقام التي تدخل في موازنة العام القادم تعد تقديرات مستقبلية بالضرورة. فليس هناك أي طريقة تمكنك من أن تعرف على وجه الدقة والتحديد ما الإيرادات والتكاليف وما شابه من الأرقام الأخرى التي ستتحقق في شهر يوليو أو في شهر أغسطس القادم.

نوعيات الأرقام

تقدر موازنات الشركة في النهاية المقادير الخاصة بالأمور التالية:

- الأرباح
- الإيراد
- التدفق النقدي
- نوعان من التكاليف هما:

— المصروفات، أي تكاليف التشغيل اليومي التي تدخل في حساب الأرباح والخسائر.

— النفقات الرأسمالية، أي تكاليف الاستثمارات –الأدوات والتجهيزات وأجهزة الكمبيوتر، وما إلى ذلك –التي تتراكم على حدة، ثم تحسب في بيان الأرباح والخسائر على مدار عدة سنوات.

تحدد سياسة الشركة وقواعد المحاسبة التكاليف التي تدخل في نطاق "المصروفات"، والأخرى التي تدخل في نطاق "النفقات الرأسمالية".

ولكن مديري الوحدات -في الأساس- يرصدون التكاليف في موازناتهم (ثم يتولى قسم الحسابات تصنيف هذه التكاليف إلى مصروفات أو نفقات رأسمالية). أما الأمور التي تشكل تكاليف مديري الوحدات، فهي ساعات عمل الموظفين، وكل المشتريات المختلفة المطلوبة، وعدد الموظفين، وما إلى ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، فإن عديداً من مديري الوحدات يتعاملون مع نوعيات أخرى من الأرقام، تتمثل غالبيتها في مخرجات الوحدة التي تؤدي في النهاية إلى أرباح وتدفقات نقدية. ومن هذه الأرقام ما يلي:

- مديرو المبيعات: الطلبيات والإيراد.
- مديرو التصنيع: القطع المجمعة، والقطع المصنعة، والاختبارات، والشحنات، والإيراد.
- مديرو التشغيل: جميع أنواع المعاملات، وساعات التشغيل، ومكالمات الخدمة والإيراد.
- مديرو الخزينة: الفواتير النقدية.

في بعض الشركات، يرصد مديرو الوحدات هذه العناصر المتنوعة في صورة وحدات عمل: مثل ساعات عمل الموظفين، والوحدات المجمعة التي تم شحنها، والوحدات المشتراة، وما إلى ذلك. ثم يحول قسم الحسابات وحدات العمل تلك إلى قيم مادية. وفي بعض الشركات الأخرى، يقوم مديرو الوحدات بعملية التحويل بأنفسهم، ويسلمون موازناتهم مشتملة على القيم المادية لوحدات العمل. وسوف تتعامل مناقشاتنا دائماً مع القيم المادية (النقود)، إذ إن تقدير وحدات العمل موجود دائماً في التقدير المستقبلي لهذه القيم المادية.

إضافة إلى ذلك، فإن كل هذه الأرقام عادة ما تطلب بالمنتج أو بالمشروع أو بعدد الطلبيات، أو ما إلى ذلك. فالشركات تود معرفة الربحية والتدفقات النقدية لمشروعاتها وأنشطتها المختلفة. ولهذا فإن رقماً عاماً واحداً للإيراد فقط -على سبيل المثال- ليس كافياً: بل يجب عادة أن يرصد الإيراد الذي يحققه كل منتج في الموازنة.

مصادر أرقام الموازنة: البيانات

تستخدم افتراضات الموازنة (الفصل ٥) مع كل مصادر أرقام الموازنة الخاصة بالعوامل غير الأكيدة أو التي تخرج عن السيطرة، وذلك إذا كانت المعلومات الأكيدة غير متاحة.

للتوصل إلى كل نوعيات أرقام الموازنة، يجب أن تبحث عن البيانات أولاً: أي قيم عناصر الموازنة المبنية على معلومات معروفة ومحددة.

- إذا كانت خطة العمل الخاصة بأحد متاجر التجزئة في العام القادم تتطلب عشر ساعات تشغيل يومياً، بالإضافة إلى مستوى معين من الخدمة لعدد متوقع من العملاء، فإن مدير المتجر يجب أن يستفيد من خبرته في التوصل إلى بيانات عن أشياء مثل عدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ تلك الخطة.
- الطلبيات المتراكمة (التي وصلت ولكنها لم تبع بعد) التي يجب شحنها في العام القادم تعد مثالاً للبيانات الصحيحة للمدير الذي يجب عليه أن يقدر الإيراد؛ فهذه الطلبيات تعد مبيعات يمكن تقديرها مستقبلاً بكل ثقة.
- إذا كان عليك أن تقدر تكاليف ٥٠ وحدة من منتج ما، وكانت كل المواد الخاصة بهذه المنتجات موجودة في المخزون بالفعل (أي تم شراؤها وسدد ثمنها)، فأنت تعرف تكلفة المواد التي ستدخل في هذه المنتجات.

من أمثلة عناصر الموازنة التي يمكن أن تستخدم معها بيانات مباشرة ما يلي:

- الإيراد الناتج عن الطلبيات المتراكمة
- الإيجارات
- رواتب الموظفين
- تكاليف أي منتج في مرحلة النضج
- تكاليف المشتريات التي تتسم بعروض أسعار صارمة

- تكاليف أداء الأعمال التي تم أداؤها من قبل
- الفوائد المقبوضة من الاستثمارات الثابتة

إن البيانات لا يجب أن تكون أكيدة حتى تستخدم في الموازنة مباشرة. فبدلاً من معرفة تكاليف المواد التي ستدخل في إنتاج ٥٠ وحدة من منتج معين، كما ذكر سابقاً في المثال، لنفترض أنه ينبغي التفكير أولاً في المواد، بدلاً من طلبها من المخزون. لا يمكن الآن أن تكون متأكداً من تكلفة هذه المواد. ولكن إذا قال لك البائعون المعروفون ومحل الثقة إن الأسعار ستبقى كما هي، فسوف تظل لديك بيانات صحيحة: الأسعار الحالية المعروفة إضافة إلى تأكيدات البائعين. إنك لا تستطيع أن تكون متأكداً من تكاليف المواد في هذه الحالة، ولكن البيانات المباشرة ما زالت هي أفضل مصدر لأرقام الموازنة.

إساءة استخدام البيانات

تعد البيانات أفضل مصدر للتقديرات المستقبلية لأرقام الموازنة، وذلك عندما تكون صحيحة، وعندما تستخدم بالشكل اللائق. ومن المظاهر الأكثر شيوعاً لإساءة استخدام البيانات مد نطاق سريانها لفترة أطول من اللازم. فلنرجع ثانية إلى مثال تقدير تكلفة المواد التي ستدخل في ٥٠ وحدة من منتج معين، ولنفترض الآن أن أسعار شراء هذه المواد غير مستقرة، وأنك لا تعرف البائع شخصياً. ما زالت لديك بيانات عن الأسعار الحالية للمواد اللازمة للمنتج، ولكن هذه البيانات لا يمكن الاعتماد عليها في العام القادم. في هذه الحالة، ينبغي وضع افتراض لأسعار العام القادم في الموازنة، وذلك بناءً على أفضل المعلومات والتحليلات التي يمكنك التوصل إليها. وعلى وجه العموم، لا يجب أن تستخدم البيانات الحالية والسابقة عند وجود عوامل خارجية لا يمكنك السيطرة عليها.

من الأمثلة الأخرى لمد نطاق سريان البيانات لفترة أطول من اللازم ما يبذله بعض الأفراد من جهد ومشقة في وضع أسماء بعض العملاء، وكتابة تواريخ محددة على الطلبيات المتوقعة في الربع الأخير من العام القادم. فإذا كانت دورة الطلبية (من التعبير المبدئي عن الاهتمام إلى التوقيع على الطلبية) تمتد لستة أشهر، فلن يمكنك على الأرجح أن تحدد العملاء الذين سيحررون الطلبيات بعد عام من الآن. من الأفضل إذاً أن تستخدم

الاتجاهات أو المعادلات (بل والافتراضات أيضاً) التي تشتمل على أمور مثل حجم السوق، والعملاء المرتقبين المعروفين، وعدد الاتصالات البيعية.

قلما يمكنك أن تملأ بيانات نماذج الموازنة الخاصة بوحدتك بناءً على البيانات وحدها. فالعديد من أرقام الموازنة عادة ما يتم التوصل إليها من خلال الاتجاهات أو المعادلات.

مصادر أرقام الموازنة: الاتجاهات

إذا لم تكن البيانات صالحة للاستخدام مباشرة، فلديك مصدر آخر: الاتجاهات. والاتجاه هو معدل التغير الذي يتسم به أي عنصر عبر فترة من الزمن. فإذا كان أحد المنتجات قد حقق مبيعات تقدر بـ ٤٠، ثم ٨٠، ثم ١٢٠ وحدة على التوالي في السنوات الثلاث الأخيرة، فإن اتجاهه يقدر بزيادة ٤٠ وحدة سنوياً. وبتطبيق هذا الاتجاه على الموازنة، سيشير إلى أن هذا المنتج سيحقق مبيعات بـ ١٦٠ وحدة في العام القادم.

من الأمثلة الأخرى لاستخدام الاتجاهات منحنيات التعلم في أي مصنع أو عملية متكررة. فمن المتوقع أن الأفراد سينجزون المهام بشكل أسرع، وبالتالي بشكل أقل تكلفة، عندما يزدادون خبرة بها.

تعد الاتجاهات الموسمية أيضاً مصدراً لمعلومات الموازنة. فشركات لعب الأطفال والجيلاتي تتسم بخصائص موسمية واضحة، وكذلك العديد من الشركات الأخرى. وحيث إن الأداء بالنسبة للموازنة يراجع ويقيم بشكل شهري، فإن الخصائص الموسمية لابد أن تنعكس بشكل صحيح في الموازنة.

إن الدقة البالغة في تقييم الاتجاهات ليست ضرورية عند إعداد الموازنة. فمن الكافي أن تقدر أي اتجاه بالمتوسط، أو بتحديد بعض النقاط وتوصيلها بخط مستقيم أو منحنى افتراضي. فإذا كانت أسعار الشراء الخاصة بإحدى المواد قد ازدادت بنسبة ٤٪، ثم ٧٪، ثم ٦٪، ثم ٣٪، ثم ٧٪ في كل من السنوات الخمس الماضية، فقد يكون من المنطقي أن تقول إن الاتجاه هو زيادة سنوية بنسبة تتراوح ما بين ٥٪ و٥,٥٪. ولأننا نتعامل مع أمر غير يقيني، فليست هناك أي قيمة لأداء الأعمال المطلوبة لتحديد هذا الاتجاه بدقة بالغة تصل إلى جزء من الألف في المائة.

لا تثق بالاتجاهات ثقة مطلقة

من السهل على أي رئيس أن يقرر أنك تتبع أحد الاتجاهات بدلاً من أن يستوعب أن هذا الاتجاه لم يعد سارياً. كن مستعدا إذا لتبرير قرارك بتجاهل أي اتجاه معروف.

إن استخدام الاتجاهات للتوصل إلى أرقام الموازنة يحمل افتراضاً ضمنياً بأن الاتجاه سيستمر، وهناك تكمن المشكلة. فاتجاهات قليلة هي التي تستمر لسنوات. إن العالم يتغير بسرعة، وبالتالي تتغير الظروف التي جعلت أحد الاتجاهات يستمر لعدة سنوات. والأكثر من هذا أن المعلومات الخاصة بأي اتجاه لا تحمل أي ضمان لاستمراريته، وذلك في حالة تغير الظروف والعوامل الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها. راقب سوق الأوراق المالية على سبيل المثال، حيث يفقد أي اتجاه صحته بمجرد توافر أي بيانات تشير إلى وجوده من الأصل.

ولذا فإن أفضل طريقة لاستخدام الاتجاهات في الموازنة هي دائماً بوصفها اتجاهات مشكوك فيها. فإذا كان الرقم الذي قدر من خلال الاتجاه سيوضع في الموازنة، فلابد أن تكون قد توصلت إلى نتيجة مدروسة تؤكد أن هذا الاتجاه سيستمر كما هو. والعكس صحيح أيضاً: فلكي تتجاهل أي اتجاه، ينبغي أن تكون قد توصلت إلى نتيجة مدروسة تؤكد أن هذا الاتجاه لم يعد صحيحاً.

إن الاتجاهات الخاصة بالطلبيات والإيراد دائماً ما يغلفها الشك. أما اتجاهات التكلفة، فيمكن وضع ثقة أكبر بها، ولكن أسعار الشراء من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، كما أن الأفعال التي تتخذها الإدارة لتغيير أسلوب أداء الأعمال تفقد الاتجاهات صحتها أيضاً. وتعد الاتجاهات الموسمية أيضاً عرضة للتغيير، وذلك عندما تتغير بعض خصائص السوق، أو عندما تضع السوق المنتجات المعنية لاستخدامات مختلفة. إذا كان العنصر المعني يشتمل على عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها، فلابد أن يوضع افتراض في الموازنة يشير إما إلى أن الاتجاه سيستمر، وإما إلى أنه سيتغير.

مصادر أرقام الموازنة: المعادلات

معادلات الموازنة هي توصيفات جبرية للعلاقة بين عناصر الموازنة. ويتم وضع هذه المعادلات بناءً على المعلومات أو المعرفة أو الخبرة أو الافتراضات حول مكونات أي عنصر إجمالي مهم:

- إذا كنت تعرف تكلفة أداء شئ ما مرة واحدة، وإذا لم تكن هناك أيٌّ من وفورات الحجم، فإن تكلفة أدائه عشر مرات تساوي تكلفة الوحدة الواحدة ×١٠.
- افترض أن مدير المبيعات يقول: "هناك ١٠٠٠ عميل لهذا المنتج، ويقوم هؤلاء العملاء باستبدال تجهيزاتهم كل ٥ سنوات عموماً. ولذا أعتقد أنه سيكون هناك ٢٠٠ طلبية في العام القادم". لقد استخدم مدير المبيعات معادلة هنا، حتى وإنْ لم تكن هذه المعادلة مكتوبة، وهي: طلبيات العام القادم ستساوي حجم السوق ÷ ٥.

يجب أن تستخدم معادلات الموازنة حين تفشل المصادر الأخرى في توكيد أي رقم مطلوب. وتشتق هذه المعادلات من التخطيط وتحديد أعمال الوحدة، وربما تستخدم البيانات والاتجاهات والافتراضات المتعلقة بهما. يجب أيضاً أن تستخدم المعادلات عموماً عند رصد أي أنشطة جديدة في الموازنة لا توجد لها بيانات أو اتجاهات. وفي هذه الحالة، ينبغي أن توضع معادلات للمخرجات والتكاليف بناءً على تصميم وتحليل النشاط الجديد. يجب بعد ذلك أن تستخدم البيانات والاتجاهات المستقاة من الخبرة العامة والأنشطة المرتبطة بها في المعادلات.

مثال توضيحي: وحدة التوظيف

فكر في مدير لإحدى وحدات التوظيف أوصله تحديده لأعمال وحدته إلى نتيجة تشير إلى أن العامل الأكبر تأثيراً على تكاليف وحدته هو عدد المراكز الوظيفية التي ينبغي شغلها، أو عدد الموظفين المعينين حديثاً.يمكن لهذا المدير أن يستفيد من تخطيط العمل في وضع معادلة بسيطة للموازنة، وهي:

تكلفة الوحدة = (مقدار ثابت) + (تكلفة كل معين حديثاً) × (عدد المعينين حديثاً)

تقدم البيانات والاتجاهات تقديراً جيداً للمقدار الثابت، ولتكلفة كل معين حديثاً. وهناك سببان لتعيين الموظفين الجدد: التوسع في الشركة، وتغيير الموظفين. وفي مثل هذه الوحدة الخدمية، ينبغي أن ينتظر المدير خطط العام القادم الخاصة بالشركة كلها قبل أن يعرف الرقم الخاص بالتوسع في العمالة، والذي يجب أن يضعه في موازنته. أما تغيير الموظفين، فلابد أن يكون متوقعاً من البيانات والاتجاهات، ولابد أن ينظر إليه بعين الشك، ولابد أن يحلل لمعرفة الظروف المتغيرة. (يعد هذا مثالاً جيداً لتكاليف وحدة تحددها عوامل تخرج عن سيطرة المدير، كما يجب أن توضع في الموازنة افتراضات خاصة بمعدلات الزيادة في أفراد القطاع، ومعدلات تغيير الموظفين).

مثال توضيحي: وحدة التجميع في أحد المصانع

للتعرف على استخدام أوسع للمعادلات، فكر في مدير لوحدة التجميع في أحد المصانع، يحاول أن يرصد في موازنته تكاليف العمل المباشرة في العام القادم. يمكن الحصول على عدد الوحدات المطلوبة من المنتجات المختلفة من جدول الإنتاج (الأمر الذي يعد العامل المحدد للمخرجات في هذه الحالة. وإذا لم يكن هذا العدد معروفاً، يجب أن يوضع له افتراض). وبناءً على المعرفة والخبرة وتخطيط العمل، توافرت لمدير الوحدة بيانات حول:

- عدد العمليات المطلوبة لتجميع كل منتج، والوقت الذي تستغرقه كل عملية (وقد تقدر هذه العناصر بناءً على البيانات، أو على اتجاه منحنى التعلم؛ كلاهما مناسب).
- أجور موظفي التجميع (وقد يقدر المدير هذه الزيادات بناءً على الأجور الحالية المعروفة، واتجاه زيادات الأجور في العام الماضي).

وهكذا ستكون تكاليف العمل المباشرة لكل وحدة لكل منتج هي نتاج للوقت المطلوب لتجميع كل وحدة وتكاليف الأجور لكل وحدة زمن، أي أنها ستكون كالتالي:

تكاليف العمل للوحدة = (زمن التجميع بالساعة) × (تكلفة الأجر بالساعة)

ثم

تكاليف العمل للمنتج = (تكاليف العمل للوحدة) × (عدد الوحدات)

ثم

إجمالي تكاليف العمل = مجموع تكاليف العمل لكل منتج.

وتتمثل مهمة المدير التي تشتمل على كل هذه الحسابات في التخطيط وتنسيق العمل بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، وفي تقليل الفاقد من الزمن، وتعظيم المخرجات في مقابل التكاليف. ولابد أن يتم التخطيط قبل الحسابات وبعدها، وذلك لرؤية ما إذا كانت الأرقام تشير إلى إمكانية إدخال بعض التحسينات على خطة العمل. ومع أي منتج جديد، يستخدم المدير نفس المعادلات، ولكنه يجب أن يصمم العملية التي سيتبعها، ثم يطبق البيانات المتعلقة بتوقيت التشغيل، والمستقاة من الخبرة والمنتجات المشابهة.

إساءة استخدام المعادلات

إن إساءة استخدام المعادلات في إعداد الموازنة ينشأ بالطبع عن استخدام المعادلات الخطأ، حيث لا يحدث ربط صحيح بين العلة والمعلول. ولذا فإن أفضل أسلوب مضاد لذلك هو استيعاب العوامل المؤثرة على المخرجات والتكاليف من خلال التخطيط وتحديد أعمال الوحدة. وبالنسبة لمديري الوحدات، فلا بديل لاستيعاب أعمال وحداتهم. أما المظهر الآخر الأكثر بروزاً لإساءة استخدام المعادلات، فيتمثل في عدم استخدامها بالشكل الكافي، أي في استخدام البيانات المباشرة والاتجاهات حتى وإنْ فقدت صحتها لانتهاء وقت سريانها.

تلخيص

هناك ثلاثة مصادر لتقدير الأرقام التي تدخل في الموازنة، وهي: البيانات، والاتجاهات، والمعادلات.

- البيانات يجب أن تستخدم دائماً حين تكون متاحة وسارية على الجزئية الخاصة بها.
- الاتجاهات لا يجب تجاهلها أبداً، ولكن يجب النظر إليها دائماً بعين الشك قبل استخدامها. وإذا دخلت إلى الصورة بعض العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، فلابد من معالجة تلك الاتجاهات عن طريق الافتراضات.

إن مد نطاق سريان البيانات لفترة أطول من اللازم، واستخدام اتجاهات غير صحيحة، وقضاء المزيد من الوقت في محاولة تحقيق الدقة البالغة، لن تزيل كلها عدم اليقين الكامن في المستقبل.

- المعادلات تستخدم حين يفقد المصدران الآخران صلاحيتهما لتوليد رقم مطلوب. ينبغي أن تستخدم المعادلات عند رصد أنشطة جديدة في الموازنة، لا توجد بيانات أو اتجاهات خاصة بها.

المزيد عن التوصل إلى أرقام الموازنة

وردت في الفصل ٣ بعض النقاط المتعلقة بالتوصل إلى أرقام الموازنة، وذلك حين كنا نقدم لك كيفية ملء بيانات نماذج الموازنة. ولكي ننشط ذاكرتك، سنكرر لك هذه النقاط هنا.

- تذكر أن هناك فرقاً بين الإحكام والدقة. فإذا كان كل ما تستطيع تقديره لتكاليف المكالمات الهاتفية في العام القادم هو أنها ستتراوح ما بين ٢٠٠٠ و٢٥٠٠ دولار، فليست هناك أي قيمة لوضع رقم ٢٣٧٨ دولاراً في الموازنة. بل إن هذا يعد ضاراً في الحقيقة، إذ إن هذه الأرقام الأربعة قد تدل خطأ على تمتعك بمعرفة تزيد عما لديك بالفعل. في مثل هذه الحالة، اكتفِ بوضع رقم ٢٤٠٠ دولار في موازنتك.
- أحسن تقدير قيمة عناصر الموازنة. فالتكاليف الرئيسية تتطلب تحليلاً مطولاً ودقيقاً لأن تأثير الخطأ فيها تأثير ضخم. أما إذا كان العنصر يساوي ٢٪ فقط من موازنتك الإجمالية، فلا تبدد وقتك عليه. فحتى إذا كنت مخطئاً في تقدير قيمته بما يوازي النصف، فإن هذا لن يؤدي سوى لخطأ بنسبة ١٪ في موازنتك. إن عدم اليقين الكامن في المستقبل لا يتيح أن تكون موازنتك بمثل هذه الدقة.
- لكي تحسن تقدير قيمة عناصر الموازنة، صنف المخرجات والتكاليف إلى فئات رئيسية وفئات ثانوية وفئات وسيطة (تلك التي أطلقنا عليها تسمية "التكاليف الجوهرية").
- إذا كانت المخرجات والتكاليف ثانوية، فخصص لها أقل وقت ممكن، بل يمكن أن تكتب الرقم الموجود في موازنة العام الحالي، أو تجري تخمينات سريعة لرقم العام القادم.
- إذا كانت المخرجات والتكاليف جوهرية، فإن الأمر يتوقف هنا على ما إذا كانت أعمال الوحدة أعمالاً متكررة إلى حد بعيد من عام لآخر،

أو كانت تتغير من عام لآخر بصورة جذرية (وذلك كما وضحنا في الفصل ٧ بخصوص تخطيط الأعمال). إذا كانت أعمال الوحدة في العام القادم ستكون:

— مشابهة لأعمال هذا العام، فخطط أعمال العام القادم وحللها تحسباً للتغيرات، واستخدام النتائج في تعديل بيانات هذا العام.

— مختلفة عن أعمال هذا العام، فاستخدم خطط العمل والتحليلات المناسبة للبيانات، والاتجاهات والمعادلات للتوصل إلى تقديرات الأرقام.

- إذا كانت المخرجات والتكاليف رئيسية، فابذل أقصى الجهود، وقم بتحليل مفصل لخطط العمل، وللمصادر المختلفة للأرقام، وذلك لأن عقوبة الخطأ هنا عقوبة كبيرة.

التطبيق

حيث إن التكاليف تشكل نصيب الأسد من أرقام الموازنة، فقد خصص الفصل ٩ لتغطية رصد التكاليف في الموازنة.

أما رصد الإيراد في الموازنة، فيتفاوت كثيراً من شركة لأخرى:

- فالعديد من شركات التجزئة –على سبيل المثال– تعد شركات نقدية يتكون فيها الإيراد من المبيعات الصغيرة. ولذا فإن البيانات الخاصة بالعملاء الأفراد لا معنى لها هنا. أما البيانات أو الاتجاهات الخاصة بالمبيعات الشهرية الماضية أو الحالية (الإيراد)، فقد تكون مفيدة، ولكن قابليتها للتطبيق ينبغي النظر إليها بعين الشك. (على سبيل المثال، يشكل افتتاح أو إغلاق مصنع كبير مجاور ظرفاً جديداً يغير اتجاه المبيعات بالنسبة للعديد من شركات التجزئة). إن الإيراد كثيراً ما يقدر من خلال المعادلات أو النماذج الإحصائية الخاصة بالسوق التي تقدم فيها الخدمة.

- الشركات التي تستجيب للطلبيات لديها مشكلة أخرى في رصد الإيراد في الموازنة. فالطلبية هي اتفاق على شراء شئ ما في موعد محدد في المستقبل وبسعر معين،

وكثيراً ما تتضمن الطلبية أن العمل ينبغي أن ينتهي قبل التسليم (وذلك كما في مشروعات الإنشاءات، والمشروعات العسكرية). وبالنسبة لهذه الشركات، تعد الطلبيات المتراكمة (التي تم تسلمها ولكنها لم تصل إلى العملاء بعد) بيانات أكيدة يمكن استخدامها مباشرة. كما تعد الطلبيات المرتقبة بيانات يمكن استخدامها في الموازنة إذا كانت الثقة مرتفعة في تحققها في النهاية. وبخلاف الطلبيات المرتقبة المحددة، فإن الاتجاهات والمعادلات (أو نماذج السوق) عادة ما تعد أفضل المصادر.

- الشركات التي تعتمد على طلبيات قليلة ضخمة (مثل شركات تصنيع الطائرات أو أجهزة الكمبيوتر العملاقة) تواجه صعوبة خاصة في رصد الإيراد في الموازنة، لأن الطلبيات الفردية تعد بالغة الأهمية. ولذا لا تفيد الاتجاهات والنماذج الإحصائية، لأنه ليس هناك سوى طلبيات مرتقبة قليلة جداً. أما ما يفيد فعلاً، فهي البيانات المستقاة من الطلبيات المتراكمة، والطلبيات المرتقبة الأكيدة. وفيما عدا ذلك، فإن الإيراد الذي يرصد في الموازنة يجب أن يأتي من تحليل عدد محدود نسبياً من العملاء الأفراد.

وبخلاف التكاليف والإيراد، فإن أرقام الموازنة الأخرى التي يجب التوصل إليها هي في الأساس مخرجات الوحدة: وحدات الشحن، والتجميع، والمعاملات، واتصالات الخدمة، وما إلى ذلك. وإذا كانت هذه المخرجات ترتبط مباشرة بالعملاء (مثل عمليات إقفال قروض البنوك، أو بعض أنواع اتصالات الخدمة)، فإنها تقدر مثل الإيراد. أما إذا كانت ترتبط بعوامل داخلية (مثل وحدات التجميع أو الشحن)، فإن أرقامها تأتي من خطط العمل، ومن المصادر الثلاثة المعروفة لأرقام الموازنة، وذلك حسبما يصلح بالطبع. على سبيل المثال:

- يمكن إدخال وحدات الشحن أو الفواتير النقدية بوصفها بيانات من خطط الإنتاج والإيراد / التحصيل.
- يمكن الحصول على عدد الوحدات المجمعة من اتجاهات منحنى التعلم.
- يمكن الحصول على وحدات التجميع من المعادلات التي تشتمل على عدد عمال التجميع وعملياته، والوقت الذي تستغرقه كل عملية.

الفصل ٩

رصد التكاليف في الموازنة

تذكر أن تقبل العميل لمنتج أو لخدمة يعد نتيجة، أما كل ما عدا ذلك، فيعد تكلفة. والمديرون يتقاضون رواتبهم لتحقيق النتائج، ولخفض التكاليف بأي ثمن.

حين تمسك بالخطط وتحديد الأعمال في يدك، ما الذي يجب أن تعرفه حتى ترصد التكاليف في الموازنة؟ عليك أن:

- تتفهم طبيعة التكاليف التي ستتحملها الوحدة.
- تستوعب العلاقات التي قد توجد بين بعض التكاليف.
- تعرف كيف تقدر عناصر التكاليف فرادى (حيث يجب بعد ذلك أن تلخص هذه التكاليف الفردية في صورة تقديرات كلية للتكاليف في العام القادم).
- تكون قادراً على إدخال التكاليف المقدرة في الموازنة بالتوقيت المناسب.

وفي هذا الفصل تغطية لكل هذه الأمور.

طبيعة تكاليف الأعمال

من الطرق المباشرة لتصنيف تكاليف الأعمال وضعها في صورة أشياء تصنعها الشركة أو تقوم بها (تكلفة الأفراد)، وأشياء تشتريها الشركة (تكلفة المشتريات).

تكاليف الأفراد

تتمثل تكاليف الأفراد في تكاليف العمل والمزايا الإضافية للموظفين. أما تكاليف العمل، فتتمثل في الرواتب والأجور والعمولات والعلاوات، إضافة إلى أمور مثل علاوات الوقت

الإضافي، وما إلى ذلك. وأما المزايا الإضافية، فتتمثل في الإجازات مدفوعة الأجر، والإجازات المرضية، والتأمينات، وما إلى ذلك. ولكن إذا لجأت الشركة إلى منشأة خارجية لإنجاز عمل ما، بدلاً من إنجازه عن طريق موظفيها، فإن التكلفة هنا تدخل تحت بند تكاليف المشتريات.

تعد تكاليف الأفراد بسيطة من الجانب النظري. ولكن معالجتها المحاسبية، وبالتالي رصدها في الموازنة، يتراوح ما بين البساطة والتعقيد الشديد. (انظر قائمة المصطلحات حتى تجد تعريفاً للمصطلحات المحاسبية التي تستخدم في إعداد الموازنات). على سبيل المثال:

- في بعض شركات التجزئة، وفي عديد من الشركات الصغيرة، تتمثل تكاليف العمل في الرواتب والمزايا الإضافية فقط.
- تتمنى شركات التصنيع عموماً أن تتابع باستمرار مصروفاتها المباشرة، حتى تعرف الربحية التي تحققها منتجاتها المتنوعة. ولتحقيق ذلك، فإن مقدار الوقت الذي يُقضى في العمل مباشرة في كل مشروع أو منتج، لابد أن يكون معروفاً، ولابد أيضاً من الاحتفاظ بسجلات زمنية توضح كيف يقضي الموظفون ويخصصون وقتهم. كثيراً ما يقسم الموظفون إلى فئتين: الأولى مباشرة والثانية غير مباشرة. أما الأفراد غير المباشرين –كالمسئولين الإداريين، والمديرين، والمهندسين، والمخططين، والسكرتارية– فعادة ما يخصصون وقتهم للأعمال غير المباشرة.

في كل صناعة، وفي كل شركة إلى حد ما، نجد تصنيفاً وتعليلاً مختلفين لتكاليف الأفراد والمشتريات. وبدلاً من الوقوف عند التعميمات هنا، عليك أن تتعرف على الخصوصيات التي تتبعها شركتك في هذا التصنيف، إضافة إلى المصطلحات التي تستخدمها. وأفضل مصادر لهذه المعلومات هم رجال الحسابات ورئيسك.

تكاليف المشتريات

تتضمن تكاليف المشتريات ما يلي:

- الأمور المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالإيراد، مثل المخزون بالنسبة لشركة تجزئة أو توزيع، والمكونات والمواد الخام بالنسبة لشركة تصنيع.

- الاستثمارات (التي تطلق عليها تسمية النفقات الرأسمالية) المطلوبة لتحقيق الإيراد أو لإجراء الأعمال على وجه العموم، بما في ذلك تجهيزات المصنع والمتجر، والأبنية أو التحسينات التي تدخل على الأبنية المستأجرة، والأدوات والشاحنات وأجهزة الكمبيوتر.
- التكاليف المتعلقة بالأفراد، مثل العضوية في نقابة أو نادٍ، أو الاشتراكات، أو السفر والإعاشة، أو التدريب.
- التكاليف المتعلقة بالمباني، مثل الإيجار والمرافق والصيانة والإصلاح وحراس الأمن.
- الخدمات الخارجية، مثل الخبراء الاستشاريين، والنفقات القانونية، وخدمات التصميم والنسخ، والعمالة المؤقتة.
- أمور أخرى، مثل الإعلانات وترويج المبيعات، والضرائب وتكاليف مجلس الإدارة، والشحن والإسهامات، وما شابه.

بالاستدلال بهذه الأمثلة والفئات العامة، لابد أن تتعرف على عناصر التكلفة الخاصة بوحدتك. اطلب المساعدة من قسم الحسابات لتتأكد من الإلمام بكل أنواع التكاليف التي تتحملها وحدتك. فالمحاسبون يتلقون تدريبات خاصة تمكنهم من التعرف على كل أنواع التكلفة التي تدخل في أي نشاط، إضافة إلى كونهم أفضل مصدر يفيدك بكيفية تصنيف ومعالجة التكاليف المختلفة.

العلاقات بين التكاليف

لكل وحدة تكاليف ترتبط بباقي التكاليف الأخرى. ولابد أن يفهم واضعو الموازنات هذه العلاقات حتى لا يخدعوا أنفسهم بشأن ما ستكون عليه تكاليفهم الحقيقية.

كن حذراً من تلك الأمور القديمة المفضلة لدى الإدارة في كل مكان، وبخاصة التجميد التعسفي للإحصاء الرئيسي أو للوقت الإضافي. فإذا لم يقل العمل الذي يجب إنجازه، فإن هذا التجميد لن يؤدي إلى خفض التكاليف.

في بعض الحالات، تؤدي تكلفة ما تلقائياً إلى تكلفة أخرى. على سبيل المثال، تشتمل تكلفة الحصول على أخصائيين يتقاضون أجوراً مرتفعة بالضرورة على تكاليف الأمور التي تحيطهم علماً أولاً بأول بما يستجد في مجالات تخصصهم، وذلك مثل العضويات والندوات والدورات والكتب والمجلات. فإذا كانت الشركة في حاجة إلى مثل هؤلاء الأخصائيين، فلابد أن تتقبل الإدارة حقيقة أن النفقات المساعدة الأخرى تعد تكلفة ضرورية لأداء العمل.

وفي حالات أخرى، تزداد بعض التكاليف لا محالة إذا خفضت بعض التكاليف الأخرى. وإضافة إلى ذلك، فإذا كان الأسلوب الحالي لأداء العمل هو الأكثر كفاءة وفعالية، فسوف تزداد التكاليف الإجمالية إذا خفض أحد عناصر التكلفة بشكل تعسفي. على سبيل المثال:

- إذا بقي كم العمل كما هو، فلابد من تعويض التخفيض في القوة العاملة عن طريق الاستعانة بمنشآت خارجية، أو رفع تكاليف الوقت الإضافي.
- إذا كان هناك مقدار معين من العمل في أماكن بعيدة – كالبيع، أو الاتصال بالعملاء، أو العمل مع شركاء في المشروع، أو التعامل مع قسم يقع في مدينة بعيدة –فإن مصروفات السفر والاتصالات لا يمكن خفضها. فإذا خفض المديرون تكلفة السفر، فلابد إذاً أن يتوقعوا زيادة تكاليف الاتصالات.
- إن الطريقة الوحيدة لخفض التكاليف هي إيجاد أساليب أكثر كفاءة وفعالية لأداء كم معين من العمل، أو لأداء كم أقل. ولذا فإن المديرين في حاجة إلى توخي الحذر من الوهم الذي يصور لهم أن خفض عنصر من عناصر التكلفة سوف يزيد من إجمالي الادخار ما لم يتغير العمل.
- كما هو معتاد، فإن التفاصيل الخاصة بتلك العلاقات تختلف من وحدة لأخرى، ولابد من معرفتها عن طريق تحديد وفهم العمل.

تقدير التكاليف

إن تقدير تكاليف العام القادم ينبغي أن يبنى على الاستخدام المناسب للبيانات والاتجاهات والمعادلات (راجع الفصل ٨).

هناك عدد من التكاليف التي يمكن تقديرها من البيانات مباشرة، والإيجار مثال لهذه التكاليف. وكذلك تدخل تحت هذه الفئة تكاليف معظم الأشياء التي تمت من قبل، مثل

تجميع منتج في مرحلة النضج، وتكاليف أفراد المطعم، وإعداد الإقرارات الضريبية. كما أن الأمور التي تتغير ببطء مثل تكاليف المهمات المكتبية والأجور والرواتب، يمكن تقديرها أيضاً من البيانات. وإضافة إلى ذلك، فإن الأشياء التي تشترى بمقادير يمكن تقديرها وبأسعار شبه ثابتة تصبح بيانات صالحة للاستخدام بمجرد أن يصبح السعر معروفاً. وذلك مثل المرافق والضرائب ومصروفات المراجعة، وما إلى ذلك. إن البيانات الصحيحة السارية لابد أن تستخدم متى كانت متوفرة.

تعد الاتجاهات مفيدة في تقدير تكاليف الأمور التي تخرج عن نطاق السيطرة، لكنها يجب تحليلها والنظر إليها بعين الشك في إطار البيئة الخارجية وثيقة الصلة بها. وتعد جميع أنواع منحنيات التعليم أمثلة جيدة لذلك. ومن الأمثلة أيضاً تكلفة الوقود في أحد خطوط الطيران، إذ إن أسعار البترول تتغير بسرعة، مما يجعل البيانات الحالية غير ذات جدوى في تقدير التكاليف. ولذا فإن أموراً مثل تكلفة الوقود تعد مرشحاً جيداً لافتراضات الموازنة.

تدخل المعادلات إلى الصورة حين تكون البيانات والاتجاهات عديمة القيمة في تقدير العنصر المطلوب، وذلك مثلاً عند تقدير تكاليف بعض الأنشطة الجديدة، وإيجاد أساليب جديدة لأداء تلك الأنشطة. فعندما يكون التحول إلى أداء العمل بالكمبيوتر سيحل محل العمالة اليدوية –على سبيل المثال– فإن معادلات التكاليف الخاصة بهذا التحول هي الأسلوب المعتاد والمناسب لتبرير المصروفات المطلوبة.

أما الأسلوب المتبقي لتقدير تكاليف العام القادم، فيتمثل في استخدام أفضل المعلومات المتاحة. ولنناقش الآن هذا الأسلوب على حدة مع تكاليف الأفراد والمشتريات.

تقدير تكاليف الأفراد

تتطلب العديد من الشركات تخطيطاً للرواتب بشكل أو آخر من كل مديري الوحدات. ولابد بالطبع أن تكون تكاليف الأفراد المرصودة في الموازنة في حالة توافق وانسجام مع هذا التخطيط للرواتب.

هناك جانبان ينبغي مناقشتهما في تكاليف الأفراد: العمل الذي يجب إنجازه، وتكاليف الموظفين. وتتمثل الخطوة الأولى في تقدير الأعمال التي سيجب القيام بها من حيث عدد الأفراد المطلوبين لأدائها، أو ساعات العمل المطلوبة من كل فرد. وكثيراً ما تتمثل النتيجة

إما في طلب تعيين أفراد جدد، وإما في تسريح بعض الموظفين الحـاليين. ثم تتمثل تكلفة الأفراد في عدد الموظفين أو ساعات العمل لكل فرد (أي معدلات العمالة المباشرة) أو المزايا الإضافية.

هناك جزء سهل وآخر صعب في تقدير العمل الذي يجب أداؤه. فالجهد المطلوب لأداء المهام المكررة المعتادة بنفس الأسلوب المعتاد يسهل تقديره، وذلك لوجود بيانات مباشرة.

أما أداء المهام القديمة بأسلوب جديد، فيمثل أول درجة من درجات الصعوبة. فالأنشطة الجديدة لابد من تخطيطها، والجهد الجديد المطلوب ينتج مباشرة عن هذا التخطيط.

أما الجانب الأكثر صعوبة، فيتمثل في تقدير الجهد المطلوب لأداء المهام أو المشروعات الجديدة. وهنا أيضاً، يعد التخطيط وتحديد الأعمال التي يجب أداؤها (أي الأنشطة) هما الأساس لتقدير ساعات العمل أو عدد الأفراد المطلوبين. وإذا كانت المهام الجديدة تشتمل على أنشطة جديدة غير معتادة، فلابد من تقديرها بناءً على المعرفة بالأعمال المشابهة. وإذا لم يكن أحد لديه مثل هذه المعرفة أو الخبرة، فإن الأنشطة الجديدة يجب تقسيمها إلى عناصر يمكن تطبيق المعرفة والخبرة عليها.

لنأخذ مثلاً بنكاً يقوم بتركيب ماكينات الصراف الآلي لأول مرة. بدون أي بيانات مباشرة، كيف سيرصد البنك تكاليف الأفراد الخاصة بخدمة وصيانة هذه الماكينات؟ ربما يمكن لخبير استشاري أو لموظف جديد كانت له خبرة بذلك في مكان آخر، أن يقدم للبنك معرفة وخبرة مباشرة. وما لم يكن هذا ممكناً، فلابد أن يقسم التخطيط الخدمة والصيانة الخاصة بهذه الماكينات إلى أنشطة مألوفة، مثل عد العملة وتخزينها، وإجراء الصيانة الوقائية للأدوات الإلكترونية والإليكتروميكانيكية، ومراقبة معاملات الكمبيوتر.

تقدير تكاليف المشتريات

احصل على المساعدة من المتخصصين في المشتريات حتى تقدر تكاليف المشتريات المهمة.

بالنسبة للمشتريات، تمثل الأشياء التي تشترى بمقادير وأسعار معروفة أبسط التكاليف تقديراً. وتندرج تحت هذه الفئة العناصر ذات علامات الأسعار، أو قوائم الأسعار،

أو الكتالوجات، حيث تكون البيانات البسيطة الموثوق بها متاحة كأساس لتقدير التكاليف في العام القادم. كما أن التغييرات المعروفة التي ستستجد على الأسعار تعد من البيانات البسيطة الموثوق بها.

تغيرات ممكنة في الأسعار

إن التغيرات الممكنة أو المتوقعة في الأسعار تتطلب حسن التقدير، المبني على أفضل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن الأسعار المستقبلية. وإذا كانت لديك علاقة جيدة بالباعة المعروفين، فإنهم أفضل مصدر للمعلومات عن أسعارهم المستقبلية. وما لم يكن هذا متاحاً، فلابد من استخدام الاتجاهات، ولكن فقط بعد تحليل التغييرات وأسبابها. فقد تكون أسعار الكهرباء قد ارتفعت،أو انخفضت لسنوات ولكن هذا الاتجاه يمكن أن يتغير فجأة إذا تغيرت الصناعة أو السوق أو البيئة المالية الخاصة بمرفق الكهرباء. ولذا ينبغي استخدام كل المعلومات المتاحة في تقدير مثل هذه التكلفة في العام القادم. وإذا كانت التكلفة مهمة، وغير يقينية وغير قابلة للسيطرة، فلابد من وضع الافتراضات.

أما ما يقترب من عناصر الكتالوج بساطةً في التقدير، فهي الأشياء التي تتوافر لها عروض أسعار صارمة. فمثل هذه العروض من الموردين هي الطريقة الوحيدة بالغة الدقة لتقدير تكلفة الأشياء المشتراة للمنتجات أو الأنشطة الجديدة. تعد هذه العروض بيانات، ولابد من استخدامها كذلك.

لا يمكن الحصول على عروض الأسعار الصارمة أحياناً، حيث لا تكون هناك سوى تقديرات البائع، التي يطلق عليها تسمية "عروض الأسعار بناءً على الموازنة". وفي معظم المواقف، هنا أيضاً تظهر الحاجة إلى حسن التقدير، لأن هذه التقديرات لا تمثل إلتزاماً قاطعاً من جانب البائع. وكما هو معتاد فلابد من استخدام جميع مصادر المعلومات، مثل مدى موثوقية البائع في الماضي، والاتجاهات المحللة، والتقديرات المستقاة من عدة بائعين، والمعلومات الشائعة في الصناعة، وما إلى ذلك.

وأخيراً، هناك الأشياء المعروفة التي ستتنوع أسعارها وكمياتها، مثل أسعار المرافق في المستقبل، والأطعمة في المطعم، إضافة إلى بعض السلع. دائماً ما تعد هذه التقديرات أحكاماً، وكثيراً ما تعد خبرة الأفراد بالتشغيل والمشتريات أفضل دليل لهذه الأحكام. لا تنسَ أيضاً وضع الافتراضات عند الضرورة.

توقيت التكاليف المرصودة في الموازنة

كثيراً ما ينشر المحاسبون التكاليف، لتقديم صورة مستمرة لصحة الشركة. فعلى سبيل المثال، يمكن نشر إحدى التكاليف الضخمة التي تتحقق مرة واحدة فقط في بيان الأرباح والخسائر، بحيث تظهر في كل شهر قيمة تساوي ١/١٢ فقط من هذه التكلفة. كما يمكن حساب تقدير متوسط شهري بصورة تراكمية، وذلك مع أمور مثل التكاليف القانونية، التي يجب تعديلها في فترة لاحقة من العام إذا اختلفت التكاليف الفعلية عن التقديرات.

إن قسم الحسابات قد ينقل أو يغير التكاليف التي قدمتها في الموازنة. ولن يشكل هذا الأمر مشكلة ما دام رئيسك وأفراد الحسابات يفهمون حقيقة كيفية أداء العمل، وتبرير تلك التكاليف.

وعلى الجانب الآخر، يجب على واضعي الموازنات أن يعكسوا توقيت التكاليف بدقة. فإذا كانت لديك تكلفة ضخمة تتحقق لمرة واحدة فقط، فاعكسها في الشهر الذي تتوقع تحقيقها فيه. لنقل أيضاً إن تكلفة ما تساوي ٣ص دولارات لكل فصل، ولكن فواتيرها ترد بصورة فصلية، لا شهرية. لا تحسب متوسط هذه التكلفة بوصفه ص دولاراً في الشهر، بل أدخلها بوصفها ٣ص أربع مرات في العام، وذلك في الأشهر التي ترد فيها الفواتير.

أما السبب، فهو أنك ستراقب وتقيم على أساس شهري، أو على الأقل فصلي، فيما يتعلق بتكاليفك الواردة في الموازنة. دع المحاسبين إذاً ينشرون التكاليف ويحسبون متوسطاتها إذا شاءوا، ولكن تأكد من تقديمك لأفضل التقديرات للواقع، وذلك حتى لا يشعر أحد بالإثارة إذا زاد أحد الشهور أو قل عن الموازنة المحسوبة في المتوسط.

على الجانب الآخر، وبالنسبة للتكاليف غير المهمة نسبياً والتي تتفاوت من شـهر لآخـر، فإن حساب المتوسط في موازنتك المقترحة قد يكون لائقاً. تأكد فقط من أن الجميـع يعرفـون أن موازنتك المقترحة ليست سوى متوسط متوقع.

من القواعد المعتادة للحسابات التراكمية للمصروفات الرئيسية وغـير المعتـادة أن ترصـد أي تكلفة متوقعة في حساب الأرباح والخسائر بمجرد معرفتها. فتكـاليف الفصـل مثـلاً تـتراكم عند اتخاذ القرار بتسريح الموظفين، وليس عند صرف راتـب الاستمرار. كمـا أن تكلفـة المشتريات الضخمة ترصد عنـد الالـتزام بـالشراء، وليـس عنـد تسلم الفـاتورة أو سدادها. وبالنسبة لتوقيت إدخال مثل هذه التكاليف الضخمة وغير المعتـادة في الموازنـة، تـأكد مـن وضـع التكـاليف في خانـة الشـهر، الـذي يسـجلها المحاسـبون فيـه. ارجـع إذاً إلى قسـم الحسابات للحصول على توجيهات.

يضيف المحاسبون أيضاً أرقاماً احتياطية إلى الأرقام الفعلية والأرقام الواردة في الموازنة. فقد يقدر المحاسـبون احتياطيـاً لتكـاليف تسـوية إحـدى القضايـا علـى سـبيل المثـال. ومـن الاحتياطيات التي يرجح أن تؤثر على موازنات الوحدات احتياطي تقـادم المخـزون؛ فـإذا كنت مسئولاً عن بعض المخزون، فربما ترصد مصروفات شهريـة تعكـس النقصـان في قيمـة هذا المخزون بمرور الزمن. ولابد أن يتم رصد مثل هذا الاحتياطي بشكل يتوافق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً. الأمر الذي يجيده المحاسبون أكثر من غيرهم. إن المديرين ليـس لهم ما يفعلونه، سوى اكتشاف واستيعاب ما يقوم بـه المحاسـبون في موازناتـهم، والتـأكد أيضاً من استيعاب رؤسائهم له.

ولكن مديري الوحدات قد يدخلون أحياناً في احتياطيـات التكـاليف، بـل إنـهم يجـب أن يدخلوا فيها أحياناً. فلنقل مثلاً إن هناك مديراً يدرك –ولكن بشكل غير يقيـنـي– إمكانيـة تحقق تكلفة إصلاح ضخمة وغـير معتـادة في الفصـل الثـالث مـن العـام القـادم. بنـاءً علـى الظروف وممارسات الشركة، يجب أن يقترح المدير حساب التكاليف بشكل تراكمـي لهـذا الوضع الطارئ في كل شهر من أشهر العام القادم. يعد هـذا إدراكـاً ماليـاً لمشكلـة ممكنـة، الأمر الذي يعد مناسباً في بعض الأحيان.

ينبغي أن تنعكس الاتجاهات الموسمية بشكل صحيح في عناصر الموازنة. فلنأخذ مثلاً قسم الائتمان التابع لموزع أجهزة كبير الحجم يعرض بنود تقسيط مربح في بعض فترات العام، مثل أعياد الميلاد ورأس السنة. ستأتي ذروة نشاط التحصيل إذاً في شهري فبراير ومارس، مما يتطلب زيادة المصروفات في أمور مثل الوقت الإضافي وتكاليف الهاتف، ووقت الكمبيوتر، وربما في العمالة المؤقتة أيضاً. وفي معظم الشركات يوجد قدر ما من التفاوت في النشاط، وبالتالي في التكاليف، أثناء العام. وليس هناك مدير يود أن يضطر إلى توضيح وتبرير موقف لتجاوز الموازنة بأنه يعد مجرد نتيجة لتجاهل مثل هذه الاختلافات الموسمية.

المبدأ العام الخاص بتوقيت عناصر الموازنة هو أن الإدارة العليا تريد أن تفهم صحة الشركة وتقدمها في كل الأوقات، وليس في نهاية العام فقط. ولذا فإن أداء المديرين بالنسبة للموازنة سيراقب ويقيم على أساس شهري أو فصلي. وليس من الكافي أن تقوم بتقديرات جيدة للتكاليف السنوية الإجمالية؛ فلابد أيضاً أن تقوم بتقديرات جيدة لكل شهر ولكل فصل. إن المحاسبين قد يشوشون على الصورة الشهرية بمعالجاتهم، ولهم في ذلك أسبابهم الوجيهة. ولكنهم هم ورئيسك لابد أن يستوعبوا الحقيقة الضمنية لتوقيت تحقيق التكاليف.

الفصل ١٠

الجمع بين كل العناصر

دعنا نراجع الآن باختصار ما ذكر عن الموازنة، والأعمال التي يقوم بها مدير الوحدة عند إعداد الموازنة:

- الموازنات هي التعبير المالي عن خطط الشركة للعام القادم، وهي مجموع موازنات جميع الوحدات والعناصر التنظيمية المكونة للشركة، والتي يضعها قسم الحسابات في صورة تقارير مالية مرفوعة إلى الإدارة العليا.
- موازنات الوحدات لا تعد، ولا يوافق عليها كلٌ على حدة. إذ يجب أن تعكس هذه الموازنات استراتيجيات الشركة وخططها، وأولويات الإدارة، واحتياجات ورغبات الوحدات الأخرى، فتحدد في أثناء عملية تخطيط العمل، ثم تعطى قيمة عند التوصل إلى الأرقام.
- أعمال التخطيط التي تشتمل عليها الموازنة:

— هدفها هو تحديد مخرجات الوحدة (التي تعد عادة مدخلات لباقي الوحدات)، وتكاليفها، واحتياجاتها (مدخلاتها) من باقي الوحدات في العام القادم.

— ينبغي إدخال توقيتاتها وجداولها.

— الأسلوب المناسب لتحديد العمل هو من حيث المخرجات والمدخلات والأنشطة، إضافة إلى العوامل المحددة للمخرجات والمؤثرة على التكاليف.

— مخرجات العام القادم ومدخلاته لا يمكن معرفتها بصورة كاملة أبداً في وقت الموازنة. ولذا فلابد أن يعكس التخطيط عدم اليقين هذا مع تقديرات مبنية على أفضل المعلومات المتاحة، وافتراضات صريحة تتعلق بالأمور غير القابلة للسيطرة.

- **التوصل إلى أرقام الموازنة:**

— يقوم واضعو موازنات الوحدات في الأساس بتقدير التكاليف، ولكن بعضهم يرصد الإيراد وأنواعاً متعددة من المخرجات أيضاً.

— تتدفق أرقام الموازنة مباشرة من خطة عمل الوحدة: المخرجات والتكاليف والاحتياجات من الوحدات الأخرى، وجداول العمل.

— مصادر أرقام الموازنة في كل مجالات التقدير المستقبلي هي البيانات والاتجاهات والمعادلات.

— تكاليف الأفراد تقدر من خطط العمل، والمعلومات الخاصة بالأجور والرواتب. عند الإمكان، تقدر تكلفة المشتريات من الأسعار المنشورة وعروض الأسعار الصارمة. وعندما يستحيل ذلك، ينبغي استخدام أفضل البيانات والاتجاهات، إضافة إلى المعرفة والخبرة.

إن المفتاح لإنجاز كل هذه الأعمال يتمثل في إدراك الضغط الحاد للوقت، والذي يكمن في غالبية عمليات إعداد الموازنة في الشركة. فعندما يبدأ إعداد الموازنة، يمكن أن يغرق واضعو الموازنات حتى آذانهم في جمع المعلومات اللازمة وطحن الأرقام. ولكن التخطيط ومعرفة ممارسات الشركة لابد أن ينتهي قبل بدء العمل في الموازنة.

ولهذا، وقبل أن نصل إلى العنصر الأخير لأعمال الموازنة ("التصديق على الموازنة السليمة"، الفصل ١١)، ينبغي أن نناقش كيفية تنظيم عملية إعداد الموازنة بشكل فعال. وسوف نناقش العملية التي يتبعها واضعو موازنات الوحدة من حيث:

- العمل الذي يجب إنجازه قبل بدء إعداد الموازنات في الشركة (الأعمال التحضيرية)
- العمل الذي يتم إنجازه أثناء عملية إعداد الموازنات في الشركة (إنشاء الموازنة)

من الخطوات المتوسطة المفيدة إعداد موازنة تمهيدية، وسوف نناقش هذه الخطة التي يجب أن تدخل في عملية إعداد الموازنة في قسم تال.

إذا رأيت أن هذه الأعمال التمهيدية تبدو ثقيلة، فخذ سلوتك من حقيقة أن كل عنصر منها سيساعدك في الإدارة بشكل أفضل، وأن كل هذه المهام التحضيرية تعد جهودا رئيسية فقط في المرة الأولى التي تؤدى فيها.

الأعمال التحضيرية

لإنشاء موازنات جيدة، يجب على مديري الوحدات القيام بالأمور التالية قبل بدء عملية إعداد الموازنات في الشركة:

- التعرف على عملية إعداد الموازنة المتبعة في الشركة، وكذلك على نماذج الموازنة، ومصطلحاتها، والمسائل المتعلقة بالحسابات. أفضل مصدر لهذه المعلومات هو رئيسك وقسم الحسابات.
- التعرف بقدر الإمكان على أولويات رئيسك، واستراتيجيات وخطط الشركة والقطاع، وأولويات قسم الحسابات والنقاط التي يؤكد عليها، وبيئة العمل والصعوبات المالية التي يتوقع أن تعمل الشركة في ظلها في العام القادم. لن تجد هذه المعلومات على أي ورقة، فهي لا تأتي إلا من خلال القراءة المستفيضة، والمناقشات المستمرة مع الرؤساء وأفراد الحسابات والتسويق.
- تحديد الأعمال الحالية للوحدة والتغييرات القادمة المعروفة، وذلك من حيث المخرجات والمدخلات والأنشطة، والعوامل المحددة للمخرجات والمؤثرة على التكاليف.
- إدخال نماذج الموازنة إلى برنامج لجداول البيانات في كمبيوترك الشخصي، وذلك لسهولة المعالجة والتعديل فيما بعد.

تتوقف جدولة هذه الأعمال على الموقف. ولكن المهم هو إنجازها جميعاً قبل بداية عملية إعداد موازنات الشركة. إذا كنت تقوم بهذه الأعمال لأول مرة، فابدأ فيها قبل بداية عملية إعداد موازنات الشركة بشهرين على الأقل، علماً بأن هذه الأعمال ستكون من الأنشطة التي تؤدى بشكل غير متفرغ.

الموازنة التمهيدية

من الممارسات التي سيجدها مديرو الوحدات ذات نفع بالغ إعداد موازنة تمهيدية بأسرع ما يمكن بعد بدء عملية إعداد موازنات الشركة، أي بمجرد تسلم أي معلومات أو تعليمات.

ماذا تعني الموازنة التمهيدية على وجه الدقة كما هي مستخدمة هنا؟ إنها تعني تقديراً عاماً لمخرجات وتكاليف العام القادم، مع معدل دقة يتراوح ما بين ١٠٪ و١٥٪ بالنسبة للموازنة النهائية. تعد الموازنة التمهيدية تقديراً من أعلى لأسفل يستند إلى الخبرة والمعادلات والاتجاهات، دون أي تحليل مفصل لكل التكاليف المختلفة.

إن بعض المديرين لا يشعرون بالراحة للقيام بمثل هذه المقارنات والتقديرات العامة التي تتطلبها الموازنة التمهيدية. فمثل هؤلاء المديرين يريدون أن يعرفوا "كل شئ" قبل وضع أي خط على الورق. ولكنهم يجب أن يفهموا أنهم (١) لا يستطيعون أن يعرفوا "كل شئ" في وقت الموازنة، (٢) أذكياء بما يكفي للقيام بتقديرات عامة تفي بالغرض، (٣) أن مزايا مثل هذا التقدير السريع تفوق ما به من أسباب عدم الراحة.

كيف تعد الموازنة التمهيدية؟

إذا أدخلت نماذج الموازنة في الكمبيوتر الخاص بك، فإن آليات إنشاء الموازنات التمهيدية إضافة إلى تحليل الخيارات البديلة ستصبح سهلة.

تكمن الفكرة في إجراء تقدير سريع لرؤية ما إذا كانت خطط الوحدة تسير في الاتجاه السليم أم لا قبل القيام بطحن الأرقام، فإذا لم تكن خططك على المسار السليم (كألا تكون قريبة مثلاً من تحقيق المخرجات المطلوبة، كأن تتطلب فيما يبدو زيادة في التكاليف في حين تريد الإدارة خفض التكاليف)، فإن الوقت الذي ستقضيه في التقدير المفصل للتكاليف والمخرجات سيضيع هباءً على الأرجح؛ فموازنتك سترفض، وستضطر إلى إعادة العمل كله.

لإعداد الموازنة التمهيدية، قم بملء البيانات الخاصة بكل العناصر الواردة في نموذج الموازنة، وليكن هذا على النحو التالي:

- استخدم التعليمات ومتطلبات المخرجات التي أرسلت إليك.
- قم بأفضل تخمينات ممكنة بشأن المعلومات التي تحتاج إليها، والتي لم تصل إليك بعد.
- قدر التكاليف والمخرجات القابلة للتحقيق بناءً على الخبرة والمعادلات، ودون إجراء أي تحليلات مفصلة.

تتوقف أفضل طريقة للقيام بالعنصر الأخير على طبيعة أعمال الوحدة ووظيفتها:

- فإذا كانت الوحدة تتسم بثبات نسبي في أعمالها من عام لآخر (كوحدة الأجور في أوقات الاستقرار)، فاستخدم الأرقام الفعلية لهذا العام، بالإضافة إلى تقدير سريع لآثار أي تغييرات معروفة قادمة.
- بالنسبة للوحدة التي تتغير مخرجاتها وأعمالها بصورة كبيرة من عام لآخر (مثل وحدة التجميع في أي مصنع)، فلابد أن يكون الأساس هو الخطط وتحديد أعمال الوحدة. قارن بين متطلبات العام القادم ومتطلبات العام الحالي والعام السابق. قدر أرقام الموازنة بناءً على خبرتك، وقم بتخمينات جيدة بشأن عناصر العمل التي لا تقبل المقارنة، واختص هذه العناصر بمزيد من التحليل.
- بالنسبة للوحدة التي تقع بين هذين الحدين (مثل وحدة المشتريات، أو عمليات فرع أحد البنوك)، يمكن استخدام مزيج من الأرقام الفعلية للعام الحالي إضافة إلى عدة معادلات.

كمثال للنقطة الأخيرة، فإن مدير وحدة المشتريات قد يصل -عند تحديد أعمال الوحدة- إلى نتيجة تشير إلى وجود مستوى مستقر للأنشطة إضافة إلى عنصر متفاوت يتوقف على عدد المنتجات التي ستصنع أثناء العام. والعلاقة الخاصة بهذا العنصر المتفاوت قد تكون على النحو التالي:

ساعات العمل المتفاوتة = الثابت × عدد المنتجات الجديدة

إذاً، قد تتكون الموازنة التمهيدية لهذا المدير من التكاليف للعام الحالي مضافاً إليها أو مطروحاً منها المقادير التي تنتج عن الفرق بين عدد المنتجات الجديدة في العام الحالي في مقابل عام (الموازنة) القادم.

المزايا

لقد ذكرنا أول ميزة لهذه الموازنة التمهيدية فيما سبق بالفعل: إذ إنها تقدم لك تحذيراً مبكراً قبل القيام بطحن الأرقام، وتوضح لك الخطط التي تؤدي إلى موازنات لن تقابل إلا بالرفض.

وفيما يلي بعض المزايا الأخرى:

- توضح الموازنة التمهيدية المشكلات بسرعة، مثل إساءة التوفيق بين الموارد والمتطلبات، وتتيح لواضعي الموازنة أن يركزوا على مثل هذه المشكلات بتقدم عملية إعداد الموازنة.
- تشير الموازنة التمهيدية إلى المعلومات المطلوبة لإكمال الموازنة، حيث يمكن بعد ذلك لواضعي الموازنات أن يركزوا فوراً على الحصول على المعلومات الناقصة بدلاً من الاضطرار إلى قضاء الوقت في تحديد واستيعاب الناقص.
- توضح الموازنة التمهيدية المجالات المهمة في العام القادم، تلك التي سيكون فيها لتحسينات الأداء وخفض التكاليف مردودات ضخمة.
- تتيح الموازنة التمهيدية لواضعي الموازنة أن يبدءوا فوراً في إجراء اتصالات واعية برؤسائهم ونظرائهم لحل مشكلات الموازنة، و"بيع" مدخلهم إلى الموازنة وحلولهم للمشكلات.

إنشاء الموازنة

إذا أحسنت القيام بالأعمال التحضيرية، وإذا أحسنت وضع الموازنة التمهيدية، فلن يصبح إنشاء الموازنة كالمعتاد: مهمة شاقة ومبددة للوقت.

إن الجانب الأكبر من العمل الذي يؤدى أثناء إنشاء الموازنة يتمثل في تقدير كل الأرقام المطلوبة للتكاليف والإيراد والمخرجات. ويجب أن يسلط التركيز المبدئي على:

- الحصول على المعلومات الناقصة المتعلقة بالمخرجات والمدخلات المطلوبة.
- الاتصال بالوحدات الأخرى بخصوص الحاجات والرغبات المتبادلة.
- الانتهاء من وضع افتراضات الموازنة، بينما تكون المعلومات اللازمة حول المخرجات والمدخلات المطلوبة متاحة.
- الاتصال بالرئيس، وقسم الحسابات، والوحدات الأخرى في كل خطة بطول الطريق.

إن خطوات الاتصال في غاية الأهمية، فلا تنسَ أن الموازنة لا يمكن أن تعد بمعزل عن الآخرين. فلكي تنجح الشركة، لابد أن تكون كل موازنات وحداتها منسجمة بعضها مع بعض، وتكمل كل منها الأخرى. إن الموازنة لن تكون لها أي قيمة ما لم تكن تتوافق وتنسجم مع استراتيجية الإدارة العليا. فأي تضارب –مهما كان بسيطاً– بين أولويات الإدارة وأولويات الموازنة ستكون له آثار سلبية على نجاح الشركة.

لمناقشة الإنشاء الفعلي لأرقام الموازنة، من اللائق أن نلخص هذا الفصل باختصار. وفيما يلي أفضل طريقة للتوصل إلى أرقام الموازنة:

- قبل بدء عملية إعداد الموازنة، حدد أعمال الوحدة، واستوعب المعادلات المهمة، والعوامل المحددة للمخرجات، والعوامل المؤثرة على التكلفة.
- عند بدء عملية إعداد الموازنة، استخدم تلك المعلومات والبيانات الخاصة بالعمليات الحالية لإعداد موازنة تمهيدية، بناءً على أول معلومات تصل إليك عن المخرجات المطلوبة والمدخلات المتاحة في العام القادم.
- بعد ذلك، وبينما يتم أداء العمل وتزداد المعلومات، استخدم البيانات بالشكل اللائق، وكذلك الاتجاهات المدروسة، والمعادلات والافتراضات والمعرفة والخبرة في التوصل إلى الأرقام التي ستقدمها، وذلك ما وضحنا في الفصلين ٨ و ٩.

إن هذه العملية تستخدم البيانات عند الإمكان، والاتجاهات حين تكون صحيحة وسارية، والمعادلات والافتراضات مع بقية التقديرات. كما تستخدم كل المعلومات المتعلقة بالشركة، والوحدة، والعام القادم، بمجرد أن تصبح هذه المعلومات متاحة. وسوف تكون النتيجة موازنة تشتمل على أفضل تقدير ممكن لأرقام العام القادم،بالرغم من عدم اليقين الكامن في المستقبل، وعدم قابليته للسيطرة.

الفصل ١١

التصديق على الموازنة السليمة

يمثل بيع الموازنة المهمة الأخيرة في إعداد الموازنات، فالموازنة الجيدة لا تعنى شيئاً ما لم تحصل على تصديق الإدارة. وبينما يعبر عن الموازنة في صورة قيم مادية، يعنى التصديق عليها قبول واعتماد الإدارة لخططك التي وضعتها للعام القادم، بما فيها:

- النتائج المتوقعة، والتي تلتزم بتحقيقها.
- الموارد المطلوبة لتحقيق هذه النتائج.
- خطط العمل، بما فيها برامج التحسين وخفض التكلفة.
- الدعم (المدخلات) المطلوب من الوحدات الأخرى.

وبعبارة أخرى، فإن التصديق على الموازنة يعادل الموافقة على تحديدك للأعمال التي ستؤدى في العام القادم، وللموارد المطلوبة لأداء تلك الأعمال.

إن التصديق على الموازنة السليمة ليس مهمة تافهة، فهو يتطلب قدراً من التركيز والطاقة لا يقل أبداً عما تتطلبه بقية أعمال الموازنة. ويمكننا أن نحدد ثلاثة جوانب لمهمة الحصول على هذا التصديق: الأول موضوعي، والثاني بيئي، والثالث نفسي.

١. الجانب الموضوعي يعني الحقائق والمنطق المستقل للموازنة المقترحة قياساً بالعمل الذي سيؤدى.
٢. الجانب البيئي يشير إلى العوامل الموقفية التي تخرج عن الموازنة ذاتها، مثل الصحة المالية للشركة، التي تؤثر على أي موازنة.
٣. الجانب النفسي يشير إلى العوامل الذاتية التي تدخل في الصورة.

وبينما تتميز هذه الجوانب الثلاثة للحصول على تصديق الإدارة على الموازنة، فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعضها ببعض، كما تتداخل في بعض الحالات. ولذا فلابد من ملاحظة نتائج هذه الجوانب الثلاثة، فهي بنفس الأهمية تقريباً.

الجوانب الموضوعية لإقناع الإدارة بالموازنة

مع الأسف، لا يدرك الكثيرون أهمية المصداقية حتى يكونوا قد دمروا مصداقيتهم بالفعل بتقديم تقديرات غير صادقة بشكل متكرر. وبعد ذلك يتساءل هؤلاء الأفراد عما يجعلهم يواجهون صعوبات في الحصول من رؤسائهم على تصديق على مقترحاتهم وموازناتهم.

من غير المثير للدهشة أن المتطلبات الأولى التي تشتمل عليها الجوانب الموضوعية للحصول على تصديق الإدارة تتمثل في إيجاد تبريرات منطقية لكل أرقام الموازنة، وحجج وجيهة لكل مسارات الأنشطة المقترحة. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق هذا الشرط في إكساب الموازنة أساساً منطقياً بتخطيط العمل والتوصل إلى الأرقام على النحو الموضح في هذا الكتاب.

وفي هذا الصدد، تعد الافتراضات بالغة الأهمية والنفع في الحصول على تصديق الإدارة. ولابد أن يكون المديرون مستعدين دائماً لتغيير افتراضاتهم بحسب رغبة رؤسائهم. المهم هو إقناع الرئيس بأن العنصر محل المناقشة يعد افتراضاً جيداً، أي إنه غير قابل لسيطرة المدير، وبالتالي لا يصح أن يقيم المدير بناءً عليه.

بالإضافة إلى ذلك، هناك خصائص شخصية تدعم الجوانب الموضوعية للحصول على تصديق الإدارة على الموازنة.

المصداقية

ليس هناك ما هو أهم من أن يشتهر الفرد بكونه ممن يحققون وعودهم. هناك العديد من خطط ومقترحات العمل التي يصعب تقييمها بشكل موضوعي؛ فالمخطط/المقترح غالباً ما يكون على علم بالموضوع أكثر من المراجعين. وتنطبق هذه الحقيقة على الموازنات عموماً:

فإذا قلت إنك تحتاج لعشرة أفراد لأداء مهمة جديدة، فقلما تكون لدى رئيسك بيانات أكيدة ومعلومات تمكنه من دحض افتراضاتك. وهكذا يمكن لسجلك الحافل بالصواب وتحقيق الوعود أن يحمل ثقلاً يفوق أي شئ آخر في تقييم رئيسك.

حسن العرض

لابد أن يكون عرضك التقديمي دقيقاً وواضحاً ومترابطاً، وفي الصميم. ضع في اعتبارك دائماً أن البيع هو الغرض من العروض التقديمية للموازنات. لا تفترض إذاً أن الموازنة ستقبل دون إبداء حجج وجيهة، واحذر من أن تغرق مستمعيك في سيل من البيانات غير الجوهرية.

إن الأخطاء في الأرقام والكتابة في الوسائل الإيضاحية تعد أمثلة مشوقة للمصداقية على المستوى التطبيقي. فمعظم الرؤساء سيقبلون خطأ أو اثنين من هذه الأخطاء دون أثر. ولكن المزيد من الأخطاء ستجعل الرؤساء يستنتجون أنك مهمل. أما الكثير من الأخطاء (ولكل رئيس حد يثور عنده)، فستجعل رئيسك يستنتج أنك لا تعرف ما تتحدث عنه. أليست هذه الأخطاء التي يسهل تصويبها طريقة سخيفة إذاً لفقدان المصداقية في عين رئيسك؟

الإجابات الجيدة

أما السمة الشخصية المهمة الأخيرة، فهي إيجاد إجابات جاهزة ووجيهة على الأسئلة التي تطرح أثناء العرض التقديمي. وليس هنا من بديل للإلمام بأبعاد وظيفتك، وبكيفية رد فعل الرئيس وباقي المراجعين تجاه الأمور. ما نقاطهم الحساسة، ومشكلاتهم الحالية، وأولوياتهم؟ إن كل موازنة مقترحة، وكل عرض تقديمي لابد أن يراجع قبل إجرائه تحسباً للأسئلة المتوقعة، ولابد أن يتأكد العارضون من إيجاد إجابات جيدة جاهزة لأي أسئلة.

الجوانب البيئية

افترض أن الإدارة العليا قررت أن تنهي خطاً معيناً من الشركة، وتتوقف عن الاستثمارات فيه، ولكنها تسعى للحصول على كل النقود الممكنة قبل إنهائه. وافترض أيضاً أن مدير

المبيعات المسكين المسئول عن هذا الخط قد وضع موازنة تضاعف جهود المبيعات في العام القادم، اعتقاداً منه أن هذا الخط يمكن إنقاذه وتنميته من جديد. إن رأس هذا المدير ستطير من فوقه رقبته بلا شك في المراجعة الأولى للموازنة. وذلك لأنه تجاهل عاملاً مهماً حين وضع موازنته، وهو أن الإدارة العليا قررت ألا تستثمر في التنمية.

يعد هذا مثالاً للجوانب البيئية للحصول على تصديق الإدارة على المستوى التطبيقي. فواضعو الموازنات لابد أن يكونوا واعين لكل العوامل وثيقة الصلة بهم، والتي تخرج عن نطاق وحداتهم، ولابد أن يضعوا هذه العوامل في اعتبارهم. إن العوامل البيئية وثيقة الصلة تشتمل على التالي:

- الظروف المالية للشركة أو القطاع.
- حالة البيئات الخارجية وثيقة الصلة، مثل الاقتصاد والسوق والمنافسة والقواعد والتشريعات الحكومية.
- السمعة الحالية والأمان الوظيفي للرئيس، ولرؤسائه أيضاً.
- استراتيجية وخطط الشركة أو القطاع، وبخاصة تلك التي تتعلق بالنمو أو بتقليل التركيز على الأنشطة الخاصة بالوحدة.

تحذيرات

إذا كانت وحدتك جزءاً من قسم لا يقف على أرضية صلبة، فإن الموقف خداع. فإذا كان عدم استقرار القسم يرجع إلى فقدان رئيسه لمصداقيته، فلن يتم على الأرجح التصديق على أي أفعال عدوانية في موازنات القسم. أما إذا كان عدم الاستقرار هذا يرجع إلى ضعف مستوى الأداء مؤخراً، وكان عمل القسم يعد لازماً بالنسبة للشركة، فسوف تكون هناك إجراءات عدوانية على الأرجح. إن الإدارة العليا قد تكون مقتنعة بضرورة إحداث فرق في هذا القسم، الأمر الذي يبرر اتخاذها لمثل هذه الأفعال العنيفة.

إن العوامل البيئة الخاصة بتصديق الإدارة على الموازنة، والتي هي داخلية في الشركة تعد معقدة. وكثيراً ما يكون من الصعب، بل ومن المستحيل، أن يحكم مديرو الوحدات على

العوامل البيئية الحقيقية بشكل سليم. بل إن من الأصعب أن يقدر مديرو الوحدات آثار هذه العوامل على التصديق على موازناتهم، لأنهم لا يعرفون المعلومات المتاحة للإدارة العليا، وما ينتج عنها من وجهات نظر.

ولذا فإن هناك تحذيراً مهماً يتعلق بمحاولة التكهن بهذه العوامل البيئية الداخلية في الموازنة: لا تخمن أو تفترض أنك على علم بالحقائق. إن تقدير سياسات الشركة يعد لعبة مفضلة للجميع في كل مكان، وعادة ما تكون التقديرات خطأ. اتصل برئيسك إذاً، وتصرف بناءً على هذا الاتصال بالإضافة إلى أي بيانات حقيقية يمكنك معرفتها؛ وابتعد عن الخرافات.

ماذا يجب على واضع الموازنة

لقد ذكرنا لتونا أن الجوانب البيئية للحصول على تصديق الإدارة تعد مهمة، ولكن المديرين كثيراً ما يعجزون عن معرفة كل العوامل وثيقة الصلة. ومع الأسف، فإن هذا الموقف غير المرضي هو الحقيقة. ماذا يفعل إذاً واضع الموازنة؟

- كما هو معتاد، يجب على واضع الموازنة الاتصال، ثم الاتصال، ثم الاتصال. استمع إلى ما يقوله الرئيس، وإلى ما تقوله الإدارة ، وراقب ما يفعلونه من قرب. لا تنتظر تسليم الموازنة حتى تراجع أي ملحوظة مع رئيسك؛ بل افعل ذلك مبكراً حتى تسير معه جنباً إلى جنب.

- انتبه كثيراً للعوامل البيئية التي تعرف أنها صحيحة، وذلك مثل الظروف الاقتصادية السيئة، أو إلغاء خطوط الائتمان الخاصة بالشركة، أو شراسة المنافسين. اعكس هذه الحقائق بوضوح في موازنتك. واعلم أن أي مبادرات تنموية طموحة يجب عرضها في أوقات الرخاء، وليس في الأوقات الصعبة. أما خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، فينبغي التأكيد عليهما في الأوقات الصعبة.

- لا تترك العوامل البيئية تغطي على الجوانب الموضوعية لتخطيطك أبداً. فإذا كنت على ثقة بأن التجهيزات الجديدة سيكون لها مردود جيد في خفض التكلفة أو تحسين الأداء، فلا تتردد في عرضها في الموازنة خوفاً من العوامل السلبية. وحتى إذا

قوبل هذا العرض بالرفض بسبب الظروف الصعبة، فمن مصلحتك أن يعرف رؤساؤك فكرتك.

- إياك وإعداد الموازنة بشكل يفتقر إلى المنطق بسبب العوامل البيئية. فإذا كنت مقتنعاً بحاجتك إلى مزيد من الموارد في العام القادم، فإياك أن تخفض التكاليف في موازنتك فقط لأنك ترى أن هذه هي رغبة الإدارة. فكر في عواقب هذه الخطوة إذا ثبت أنك على خطأ.

- في النهاية، تجاهل الشائعات حول العوامل البيئية التي لا يمكن التأكد من صحتها. ركز فقط على ما يعد في مصلحة الوحدة، وفي مصلحة رئيسك، والوحدات الأخرى ذات الصلة بك. واعلم أن أسوأ ما يمكن أن يحدث هو أنك قد تضطر إلى إعادة الموازنة. إنك لن تخسر أي نقاط حين تحاول –بالإقناع والحجة– أن تحصل على ما هو في مصلحة وحدتك، بالرغم من وجود مؤشر مخالف لذلك.

الجوانب النفسية

رغم أننا قلنا منذ قليل إنك يجب أحياناً أن تتجاهل بعض العوامل البيئية، فإياك أن تتجاهل الجوانب النفسية للموازنة.

الرئيس في مقابل واضع الموازنة

إن الطبيعة النفسية لعملية الموازنة تنشأ لا محالة من:

- الصراع بين الأهداف، حيث يريد الرئيس تحقيق أفضل نتائج ممكنة، ووضع تحديات أمام الوحدة، بينما يريد واضع موازنة الوحدة (المرءوس) موازنة يمكنه تحقيقها.
- حقيقة أن الرئيس والمرءوس يتعاملان كلاهما مع أمور غير يقينية: فكلاهما لا يعرفان ما يخبئه المستقبل، بل إنهما لا يعرفان أيضاً الموارد التي سيحتاجان إليها لأداء إحدى الوظائف.

مع هذه الأهداف المتعارضة بالإضافة إلى عدم اليقين الكامن في المستقبل، يخوض الرئيس والمرءوس في عملية ذهنية حتى يقدر كل منهما حالة الآخر الذهنية.

لابد أن يبدأ المرءوسون عملية التفكير بمحتوى جيد للموازنة، وذلك حتى يعرفوا الحدود المسموحة للتفاوض المقبل مع رؤسائهم. وبعد ذلك، يكون السؤال الأول هو: كيف سيكون رد فعل الرئيس تجاه هذه الأرقام؟ ينبغي أن يفكر واضعو الموازنات في موقف الرئيس عموماً، وذلك من حيث رد فعله للموازنات السابقة، وما قاله أو فعله مؤخراً، والمجالات التي لا يفضل أن يحاول فيها أحد خداعه. إن الخوض في كل هذا التفكير هو ما يحدد النقلة مما يرى واضع الموازنة أنه واقعي إلى الموازنة "المدونة" التي يجب تسليمها فعلياً.

وللرؤساء دورهم بالطبع، كما أن لديهم ميزة لأنهم يحتلون مركز السيطرة، ويقومون برد الفعل، وليس بالمبادرة. إن الرؤساء يقيمون ما إذا كان المرءوسون متفائلين أو متشائمين، كما يقيمون تاريخ المرءوسين الخاص بتحقيق الوعود والالتزامات، ويقيمون أيضاً ما إذا كان مرءوسوهم لاعبين متميزين أم لا. أضف إلى هذا إلمام الرؤساء بالموقف، وما لديهم من ذكاء فطري. إن الرئيس لديه عادة فكرة مسبقة تقريبية لما يجب أن تكون عليه موازنة مرءوسه، وعادة ما تؤثر المدخلات الجيدة من المرءوس على هذه الفكرة إلى حد ما.

وفي نهاية الأمر، يصل الرئيس والمرءوس إلى موازنة متفق عليها، وتتفاوت درجات الراحة تجاهها فيما بينهما (وكما هو الحال في أي تفاوض، تكون النتيجة أفضل على الأرجح إذا كانت لدى كلا الجانبين نفس الدرجة تقريباً من عدم الراحة).

كيف تمارس اللعبة

كيف يجب على واضع الموازنة أن يمارس هذه اللعبة النفسية متسلحاً بالخطط الجيدة لأعمال العام القادم، وبأرقام الموازنة الجيدة؟ تتوقف الإجابة على طبيعة الرئيس، وطبيعة العلاقة بين هذا الرئيس ومرءوسه.

إن الموقف المثالي هو ذلك الذي يتيح لواضع الموازنة أن يكون مباشراً وموضوعياً. وإذا كان الرئيس كفئاً وعقلانياً، وكانت العلاقة جيدة بينه وبين مرءوسه، فإن هذا هو المدخل الذي نوصي به. إن تقديرات التكلفة التي وضعها المرءوس مبنية على أساس عقلاني، لا عاطفي. وسوف يتم التوصل إلى أفضل موازنة إذا دارت المناقشات حول مخرجات وأنشطة ومدخلات أو افتراضات محددة. هذه هي المناقشات التي يفترض أن تدور بين الرؤساء

ومرءوسيهم. ولذا سيكون حال الجميع أفضل –بما في ذلك الشركة نفسها– إذا كانت هـذه هي المناقشات التي تدور في المفاوضات الخاصة بالموازنة.

أما إذا انعدمت الظروف التي توجد علاقة جيدة برئيس جيد، فلابد أن يحمي واضعو الموازنات أنفسهم. مازال عليهم أن يبنوا حججهم على أساس التخطيط وتحديد أعمال وحداتهم، وما يصاحب ذلك من افتراضات. ولكن من الصعب أن يتغلب المنطق على العاطفة.

فإذا كان المرءوسون يعتقدون أن موازناتهم ستتعرض لهجوم انفعالي (وإذا لم يكونوا يعرفون فهذا هو أكثر الافتراضات أمناً)، فعليهم أن "يبطنوا" موازناتهم بمهارة وحذر تحسباً لأي انفعال أو تخفيض تعسفي.

إن هذا "التبطين" هو العدو اللدود للموازنات الجيدة، ولكن المسئولية الأولى لواضع الموازنة تتمثل في الحصول على تصديق الإدارة على الموارد اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة في العام القادم. ونادراً ما يكون الأمر بسيطاً كإضافة ٥٪ لجميع العناصر لأن الرئيس يقوم بتخفيض تعسفي بنسبة ٥٪ كما هو معروف. إن هذا الأمر عادة ما يتطلب كل ما لدى واضع الموازنة من ذكاء وعمق إدراك.

كيف تقنع الآخرين بموازنتك

تعامل مع إعداد الموازنة بجدية. فإحسان العمل هنا يمكن أن يزيد من رضاك عنه، ومن قدرتك على التكيف مع المشكلات التي ستظهر في العام القادم لا محالة، كما يمكن أن يدعم مستقبلك المهني.

باختصار، يعد أفضل أساس للحصول على تصديق الإدارة على موازنتك هو تركيز الانتباه على ما يلي:

- التبرير العقلاني اللائق للموازنة بناءً على خطة عمل الوحدة، والتوصل إلى أرقام الموازنة من خلال أفضل المصادر الممكنة.
- السمعة الطيبة وحسن العرض.

- الاهتمام اللائق بالعوامل البيئية.
- إتقان الألعاب النفسية.
- الاتصال المستمر بالرئيس عن قرب.

إن الأساس العام الواضح للشرط الأخير هو أنه من أسوأ الأمور التي قد تقوم بها أبداً أن تقدم لرئيسك مفاجأة غير سارة في وقت الموازنة. فهذا سيرجح كفة الانفعال بالتأكيد أثناء المفاوضات. هناك أيضاً أساس آخر لا يقل أهمية، وهو أن الرئيس سيفهم موازنتك، لأنه كان على علم أولاً بأول بالأسس المنطقية التي بنيتها عليها. كما أنك ستفهم حالة رئيسك الذهنية، ومدى قبوله أو رفضه لبعض العناصر قبل بداية مراجعات الموازنة.

إليك سؤالاً أخيراً من أسئلة الصواب والخطأ: تطبيق هذه التوجيهات يضمن التصديق على الموازنة.

مع الأسف، الإجابة الصحيحة هي "خطأ". فعالم الموازنات النفسي يمكن أن يكون مليئاً بالمفاجآت، ولا يمكن أبداً أن تعرف كل العوامل البيئية وثيقة الصلة بشكل كامل. ولكن هذه العملية التي نوصي بها لبيع موازنتك ستتيح لك أفضل فرصة ممكنة للحصول على تصديق الإدارة، وستضعك أيضاً في أفضل مركز يتيح لك التصرف إزاء أي مفاجآت تحملها عملية التصديق على الموازنة.

قائمة المصطلحات المحاسبية المستخدمة في أعداد الموازنة

إجمالي هامش الربح: مقياس للربحية يعادل الإيـراد مطروحـاً منـه تكلفـة السـلع المباعـة المقسومة على الإيراد (يستخدم المصطلح أحياناً للدلالة فقط على القيمة المالية للإيـراد مطروحاً منه تكلفة السلع المباعة، مع أن هـذا غالبـاً مـا تطلـق عليـه تسـمية مجمـل الربح).

الأصل: أي شئ تملكه الشركة، وله قيمة مالية.

الأصول الثابتة: الأصول التي ستمتد حياتها بعد الفترة المحاسبية الجارية، مثل الميكنـة والأبنية، وما شابه.

الأصول الجارية: النقود والأصول التي يمكن تحويلها إلى نقود في غضون عام.

الإنفاق الرأسمالي: مشتريات المبـاني والتجـهيزات والأدوات، ومـا إلى ذلـك، ممـا سـيبرر بوصفه أصولاً ثابتة، ثم يهلك بعد عدة سنوات.

الإنفاق: أي مقدار لأي نقود يتم دفعها.

الإهلاك المتجمع: الإهلاك الإجمالي لأحد الأصول الثابتة من تـاريخ شرائـه وحتـى الوقـت الحالي.

الإيراد المدفوع مقدماً: التزام يمثل مدفوعات حصلت مقدماً نظـير سـلع أو خدمـات تقـدم للعميل مستقبلاً، أي تعهد بتوفير هذه السلع أو الخدمات في المستقبل.

الإيراد: مقدار الإيصالات السابقة والحالية والمستقبلية الـتي يتـم تحصيلـها وتسـجيلها في فترة زمنية محددة، حسبما يتوافق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً.

إيصال استلام. مقدار النقود التي تم تسلمها.

الاستهلاك: توزيع تكلفة أحد الأصول أو الخصوم أو المصروفات على فترة زمنية محددة.

الالتزام طويل الأجل: التزام غير واجب التسديد في غضون عام.

الالتزام قصير الأجل: التزام يجب سداده في غضون عام واحد.

الالتزام: شئ ذو قيمة تعد الشركة مدينة به، أو مطالبة سارية تحق لشخص ما على أصول الشركة.

البيان المالي: وثيقة محاسبية تبين الوضع المالي لأي شركة، أو نتائج أنشطتها.

التباين: المقدار الذي يختلف به أحد المؤشرات المالية الفعلية كالتكلفة عن قيمته المعيارية أو المرصودة في الموازنة.

التدفق النقدي: الزيادة أو النقصان في نقود أي شركة عبر فترة زمنية محددة.

التكاليف الثابتة: التكلفة التي لا تتفاوت حسب الإيراد.

التكاليف المخصصة: تكلفة من نوع معين تؤدي إلى تكاليف من أنواع أخرى.

تكلفة السلع المباعة: التكاليف المباشرة لتحقيق الإيراد، والتي تحمل عليها التكاليف غير المباشرة وثيقة الصلة بها، وتساوي أيضاً بداية المخزون مضافاً إليها المشتريات مطروحاً منها نهاية المخزون. كثيراً ما يطلق عليها تكلفة المبيعات أو تكلفة الإيراد.

التكلفة المباشرة: التكلفة التي ترتبط مباشرة بتحقيق إيراد معين.

التكلفة المتغيرة: التكلفة التي تغير بحسب الإيراد.

تكلفة المدة: التكلفة التي تنفق أثناء نفس المدة التي تتكبدها الوحدة فيها.

التكلفة المعيارية: تكلفة محسوبة أو متوقعة لمنتج ما، وتستخدم كمصروفات عند تسجيل بيع هذا المنتج في حساب الأرباح والخسائر.

التكلفة غير المباشرة: التكلفة التي لا ترتبط مباشرة بتحقيق الإيراد، أو بإنتاج السلع والخدمات.

التكلفة: مقدار المال الذي ينفق على صنع أو أداء أو شراء شئ ما.

توزيع التكاليف: عملية توزيع نوع من التكلفة على أنواع التكاليف الأخرى.

حساب الأرباح والخسائر: البيان المالي الذي يعرض كل الإيرادات والمصروفات، وما ينتج عنها من ربح أو خسارة، وذلك حسب التقسيم المعتاد لأي شركة في فترة زمنية محددة؛ ويسمى أيضاً ببيان الدخل وقائمة التشغيل.

حساب الدخل: انظر حساب الأرباح والخسائر.

حساب المستحقات: أساس محاسبي يسجل فيه الإيراد عند تحصيله، وتسجل فيه التكاليف وتغييرات الميزانية العمومية عند قطع الالتزامات. المصروفات الضخمة التي تتحقق مرة واحدة فقط يمكن أيضاً أن يحسب متوسط لها على مدار العام، أو جزء منه.

حساب النقود: أساس محاسبي يسجل فيه الإيراد والمصروفات وعناصر الميزانية العمومية عند دفع النقود أو تسلمها.

حسابات الدفع/ الحسابات الدائنة: الأموال التي يجب أن تسددها الشركة نظير المشتريات التي تسلمتها وقبلتها.

حسابات القبض/ الحسابات المدينة: الأموال التي يجب أن تحصلها الشركة من العملاء نظير السلع والخدمات التي تقدمها لهم.

حقوق الملكية: القيمة المحاسبية لأي شركة، والتي تعادل الأصول مطروحاً منها الالتزامات. عادة ما تعادل مصطلحات القيمة الدفترية، صافي قيمة الأصل، وحقوق المساهمين.

حقوق حملة الأسهم: حقوق ملكية تختلف في أي شركة عن حقوق الشراكة أو الملكية. عادة ما تستخدم كمرادف لحقوق الملكية، وصافي قيمة الأصول.

الخصوم الجارية: الديون والأقساط المستحقة في غضون عام.

دمج التكاليف: تجميع التكاليف معاً بغرض توزيعها على -أو توحيدها مع- مراكز تكلفة أو منتجات أو خدمات معينة. من الأمثلة الشائعة التكاليف الإضافية المتنوعة، والتكاليف العامة والإدارية، وتكاليف الشركات.

الدين طويل الأجل: دين غير مستحق الدفع لفترة تزيد على عام.

الدين قصير الأجل: دين واجب السداد في غضون عام واحد.

الدين: أي التزام على وجه العموم. وعلى وجه التحديد، المال الذي يقترض من شخص أو منشأة أخرى، وبالتالي يعد ديناً.

رأس المال العامل: الأصول الجارية مطروحاً منها الالتزامات الجارية.

رأس المال: الاستثمار في أي شركة، والذي يساوي عادة حقوق الملكية مضافاً إليها الدين.

الربح بعد الضريبة: الإيراد مطروحاً منه المصروفات، تماماً كصافي الدخل.

الربح قبل الضريبة: الربح قبل حساب ضريبة الدخل.

الربح: الإيراد مطروحاً منه المصروفات، أي الأرباح المالية لأي شركة.

صافي الدخل: الإيراد مطروحاً منه كل المصروفات المتحققة في فترة محاسبية، بما في ذلك ضريبة الدخل.

صافي قيمة الأصول: انظر حقوق الملكية.

الطلبيات المتراكمة: الطلبيات التي تسلمتها الشركة، ولكنها لم تسلمها للعملاء بعد.

الطلبيات المحصلة: اتفاقات ملزمة من جانب العملاء لشراء منتجات أو خدمات من إحدى الشركات تسلم لهم في المستقبل.

عائد الأصول: الربح مقسوماً على الأصول، وهو مقياس لنسبة قيمة الأصول التي حصلتها الشركة.

عائد الاستثمار: مرادف لعائد رأس المال بالنسبة للشركة ككل. وبالنسبة لأي استثمار رأسمالي معين في أحد الشركات، نسبة الربح أو التدفق النقدي الناتج إلى كم الاستثمار.

عائد حقوق الملكية: الربح مقسوماً على حقوق الملكية، وهو مقياس لنسبة استثمارات الملاك التي حققتها الشركة.

عائد رأس المال: الربح مقسوماً على رأس المال، وهو مقياس لنسبة إجمالي الاستثمار الـذي حققته الشركة.

العام المالي: فترة الاثني عشر شهراً التي يتم إعداد وتسجيل النتائج الماليـة الخاصـة بـها. وقد يختلف هذا العام عن العام العادي بحسب اختيار الشركة.

عبء التكلفة: مقدار التكلفة المضافة إلى تكلفة معينة نتيجة لتوزيع أخرى عليها.

قائمة التشغيل: انظر حساب الأرباح والخسائر.

القيمة الحالية: القيمة المعادلة حالياً لأي مقدار من النقود متـاح في المسـتقبل، مـع معـدل فائدة محدد.

القيمة الدفترية: القيمة المحاسبية الحاليـة لأي شركـة أو عنصـر في الميزانيـة العموميـة. بالنسبة لأي أصل ثابت، تعادل القيمـة الدفتريـة التكـاليف مطروحـاً منـها الإهـلاك المتجمع. وبالنسبة لأي شركة، تعادل القيمة الدفترية حقوق الملكيـة، أو صـافي قيمـة الأصول، أو حقوق ملكية حملة الأسهم.

المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً: مجموعـة القواعـد الخاصـة بمهنـة المحاسـبة، والـتي تحكم الممارسات المحاسبية وإعداد البيانات المالية.

المبيعات: مرادف للإيراد عموماً، ولكنـها تقتصـر أحيانـاً علـى الإيـراد النـاتج عـن شراء منتجات بواسطة العملاء (على العكس من إيراد الخدمة مثلاً).

مخزون البضاعة الجاهزة: نسبة المخـزون الـذي يتكـون مـن السـلع والمنتجـات الجـاهزة للبيع.

مخزون العمل تحت التنفيذ: نسبة المخزون الذي يتكون من منتجات مكتملة جزئياً، وما يرتبط بها من تكاليف المواد وأعباء العمل.

مخزون المواد الخام: نسبة المخزون الذي يتكون من المواد المشتراة التي ستستخدم في صنع منتجات تحقق الإيراد، وتكلفة شراء تلك المواد.

المخزون بالأيام: كم المخزون بالنسبة لتكلفة السلع المباعة "بالأيام"، والذي يحسب عـادة بضرب المخزون في ٣٦٥، ثم قسمة الناتج على التكلفة السنوية للسلع المباعة.

المخزون: المواد والمنتجات المادية التي تمتلكها الشركة للإنتاج أو لتحقيق الإيراد في المستقبل.

المدفوعات بالأيام: مقدار المدفوعات بالنسبة لإجمالي المواد المشتراة "بالأيام"، والذي يحسب عادة بضرب حسابات المدفوعات في ٣٦٥، ثم قسمة الناتج على المشتريات السنوية من المواد.

المزايا الإضافية: المدفوعات التي تسددها الشركة نظير أمور ذات قيمة للموظفين، مثل التأمين والإجازات.

المصروفات العامة والإدارية: التكلفة التي تعد لازمة لتشغيل الشركة، ولكنها لا ترتبط مباشرة بتحقيق الإيراد، مثل تكلفة الحسابات.

المصروفات المدفوعة مقدماً: أصل يمثل مقداراً مدفوعاً للمشتريات التي لم تستلم بعد، أي حق الحصول على هذه المشتريات في المستقبل.

المصروفات المستحقة: تكلفة تسجل بوصفها من المصروفات التي تمثل الإنفاق الفعلي في المستقبل.

المصروفات: التكلفة السابقة أو الجارية أو المستقبلية التي تدخل في حساب الأرباح والخسائر أثناء فترة ما، بما يتوافق مع المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً.

معدل الدوران: المعدل الذي يتم به استخدام واستبدال أي أصل، وكثيراً ما ينطبق على المخزون أيضاً. يحسب هذا المعدل بوصفه نسبة إيراد العام إلى مقدار الأصل.

معدل العبء: النسبة التي يضاف بها أحد أعباء التكلفة إلى بعض التكاليف المعينة الأخرى. من الأمثلة الشائعة لمعدلات الأعباء معدلات النفقات الإضافية المتعددة.

معدل النفقات الإضافية: النسبة المئوية التي تضاف بها نفقات إضافية معينة إلى تكلفة مباشرة محددة، والتي تحسب بقسمة تكلفة النفقات الإضافية المطبقة على التكلفة المباشرة.

المقبوضات بالأيام: مقدار المقبوضات بالنسبة للإيراد "بالأيام"، والذي يحسب عادةً بضرب الحسابات المدنية في ٣٦٥، ثم قسمة الناتج على الإيراد السنوي.

الموازنة الرأسمالية: تقدير استثمارات الأصول الثابتة التي ستكون مطلوبة أثناء فترة الموازنة.

الميزانية العمومية: بيان مالي يوضح الأصول والخصوم وحقوق الملكية الخاصة بشركة ما اعتباراً من تاريخ معين.

نسبة التداول: نسبة الأصول الجارية للخصوم الجارية.

النسبة المئوية لاستكمال التنفيذ: منهج محاسبي يستخدم مع التعاقدات الضخمة والطويلة، ويحدد الإيراد على مدار التعاقد حسبما يتفق مع نسبة العمل التي تم إنجازها، أو التكلفة التي تحملتها الشركة.

النفقات الإضافية: التكلفة غير المباشرة. كثيراً ما يستخدم المصطلح لتوصيف التكلفة غير المباشرة في إحدى الوظائف أو الأنشطة، التي ترتبط مباشرة بتحقيق الإيراد، ولكنها لا ترتبط بمنتج ما أو بخدمة معينة. والفئات المعتادة للنفقات الإضافية هي المصروفات الإضافية لعمالة التصنيع، والمصروفات الهندسية الإضافية، والمصروفات الإضافية للخدمة.

النقود: العملة، والأدوات النقدية التي تعادلها.

هامش الربح: مقياس أدائي يعادل الإيراد مطروحاً منه إجمالي المصروفات مقسومة على الإيراد.

هامش الربح: مقياس للربحية يعادل الإيراد مطروحاً منه التكلفة (التي عادة ما تكون هي التكلفة المباشرة أو تكلفة الشراء) مقسوماً على نفس التكلفة (يستخدم هذا المصطلح أحياناً للدلالة على القيمة المالية للإيراد مطروحاً منه التكلفة).

هامش المساهمين: مقياس مئوي للربحية، يساوي الإيراد مطروحاً منه التكاليف المتغيرة أو المباشرة مقسومة على الإيراد (يستخدم هذا المصطلح أحياناً للدلالة فقط على القيمة المالية للإيراد مطروحاً منها التكاليف المتغيرة أو المباشرة).

الهامش: مقياس مئوي للربحية بالنسبة للإيراد (يستخدم في بعض الأحيان بوصفه القيمة المالية للإيراد مطروحاً منه التكاليف). انظر هامش المساهمين، وإجمالي هامش الربح.

هبوط القيمة: التناقص التدريجي في قيمة أي أصل بسبب الاستخدام أو القدم، والمصروفات التي تنشأ عن ذلك.

A WorkSmart Book

ESSENTIALS OF BUSINESS BUDGETING

Robert G. Finney

سلسلة العمل بذكاء

سلسلة العمل بذكاء هي مجموعة رشيقة وحديثة من الكتب. وضعتها الجمعية الامريكية للإدارة AMACOM لن تستفيد من قراءة هذه الكتب فقط وإنما يمكنك أن تكتسب الخبرة من التدريبات والأساليب الفنية المعروضة فيها كذلك.

أساسيات إعداد الموازنة

روبرت فيني

إذا كنت تخشى إعداد الموازنات ـ أو إذا كنت لا تعرف من أين تبدأ ـ فإن هذا الكتاب الجديد من سلسلة العمل بذكاء هو الكتاب المناسب لك. الآن يمكنك اكتساب المعرفة اللازمة لإتقان عمليات إعداد الموازنات، والأهم أنك لن تحتاج إلى خلفية محاسبية للقيام بذلك! فهذا الكتاب المختصر يوفر لك المهارات اللازمة للمشاركة في عمليات إعداد الموازنة، وتحويلها إلى أداة قوية لاتخاذ القرارات. وفي ساعات قليلة، سيساعدك هذا الكتاب على فهم :

- ماهي الموازنة، وكيف يتم إعدادها، وما الغرض منها.
- ماذا تتوقع في وقت الموازنة.
- كيف يتم توليد أرقام الموازنة.
- المصطلحات المستخدمة في عمليات الموازنة.

روبرت فيني لديه أكثر من ٣٠ عاماً من الخبرة في مجال الإدارة. روبرت هو الرئيس والمدير التنفيذي السابق لشركة Electronic Associates، وقد كتب عدة كتب منها :

The Basics of Budgeting و Powerful Budgeting for better Planning and Management

و Every Manager's Guide to business Finance. يعيش روبرت في ريد بانك في نيوجيرسي.

سلسلة العمل بذكاء

هذه السلسلة تتكون من كتب عملية تساعدك على بناء المهارات اللازمة، وتحسين قدراتك. كل كتاب في هذه السلسلة يوفر لك المعلومات الأساسية والمفاهيم الرئيسية لمهارة أو موضوع معين. وسلسلة العمل بذكاء لا تكتفي بشرح الموضوعات فقط، وإنما تبين لك أيضاً كيف تقوم بها بنفسك وذلك عن طريق الاختبارات الذاتية، والتعريفات، ودراسات الحالة، [illegible] اكتساب مهارة جديدة، أو صقل مهاراتك القديمة، أو إلى زيادة آفاق مستقبلك المهني، فإن سلسلة العمل بذ[illegible] المناسبة لك.

إصدارات أخرى من سلسلة العمل بذكاء

العمل مع ذوى الطباع الصعبة
كيف تتحدث وتستمع بفعالية
قوة الإعتزاز بالنفس
بناء فريق عمل ناجح
كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً

تسوية الخلافات في العمل
أساسيات إدارة الوقت
فن إجراء المقابلات الشخصية
إدارة الضغوط من أجل النجاح
أساسيات إدارة الجودة الشاملة

المدير الج[illegible]
كيف تهتم بموظف[illegible]
السيطرة على تراك[illegible]
كيف تجري عرضاً [illegible]
كيف توازن بين عملك.. وأسرتك
كيف تقيم موظفيك بفعالية





